



**Cultura organizacional del personal administrativo en el
Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR

Br. Ana María Campos Sotelo

ASESOR:

Mg. Willian Sebastián Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ-2017

Página del jurado

Dra. Paula Viviana Liza Dubois

Presidente del Jurado

Dr. Rodolfo Talledo Reyes

Secretario del Jurado

Mgtr. Willian Flores Sotelo

Vocal del Jurado

Dedicatoria

A mi madre querida y a la memoria de
mi inolvidable amado padre, motores
que impulsan a cumplir este objetivo.

Agradecimiento

A Dios por su bendición, a mis amados padres, a mi esposo, a mis adorados hijos: por el amor, comprensión y apoyo incondicional, a mis familiares y amigos por brindarme palabras de aliento que han significado la fortaleza y confianza para el logro alcanzado.

Declaración de autenticidad

Yo, Ana María Campos Sotelo, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 08442606, con la tesis titulada “Cultura Organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presunta falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los olivos, junio 2017.

.....

Firma

Br. Ana María Campos Sotelo.

DNI 08442606

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis: “Cultura Organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017”, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública.

En el presente trabajo se estudia el nivel de la Cultura Organizacional. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la Introducción, el capítulo II al Marco metodológico, el capítulo III describe resultados, el capítulo IV se refiere a la discusión, el capítulo V las conclusiones, el capítulo VI las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundara en beneficio del personal de la entidad.

Los Olivos, junio 2017

.....

Firma

Br. Ana María Campos Sotelo.

DNI 08442606

Lista de Contenido

	Pág
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Internacionales	14
1.1.2 Nacionales	17
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.2.1 Variable cultura organizacional	21
1.2.1.1 Historia de la cultura organizacional	22
1.2.1.1 Teorías científicas de la cultura organizacional	25
1.2.1.2 Importancia de la cultura organizacional	29
1.2.1.3 Elementos de la cultura organizacional	30
1.2.1.4 Características de la cultura organizacional	32
1.2.1.5 Modelos culturales	32
1.3 Justificación	41
1.3.1 Teórica	41
1.3.2 Metodológica	41
1.3.3 Práctica	42
1.4 Problema	42
1.4.1 Problema general	44
1.4.2 Problema específico	45
1.5 Objetivos	45

1.5.1 Objetivo general	45
1.5.2 Objetivo específico	45
II. Marco metodológico	47
2.1 Variable	48
2.1.1 Variable cultura organizacional	48
2.2 Operacionalización de variable cultura organizacional	49
2.3 Método de investigación	51
2.4 Tipo de investigación	51
2.5 Diseño de la investigación	51
2.6 Población de estudio	52
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
2.8 Validación a través juicio de expertos	57
2.9 Confiabilidad de análisis de datos	59
2.10 Métodos de análisis de datos	60
2.11 Aspectos Éticos	60
III. Resultados	61
IV. Discusión	85
V. Conclusiones	90
VI. Recomendaciones	92
VII. Referencias bibliográficas	94

Lista de tablas

Tabla 1.	<i>Evolución de cultura organizacional</i>	24
Tabla 2.	<i>Operacionalización de la variable</i>	49
Tabla 3	<i>Cantidad de Ítems por dimensiones: Variable Cultura organizacional.</i>	50
Tabla 4	<i>Escala de medición: Variable Cultura organizacional.</i>	50
Tabla 5.	<i>Variables, dimensiones e indicadores: Variable Cultura organizacional.</i>	51
Tabla 6	<i>Escala de medición: Variable Cultura organizacional.</i>	55
Tabla 7.	<i>Niveles de Cultura organizacional.</i>	56
Tabla 8	<i>Niveles de la Variable Cultura organizacional.</i>	57
Tabla 9.	<i>Consolidado de Niveles de las dimensiones de la V1 CO.</i>	57
Tabla 10	<i>Expertos validadores de los instrumentos</i>	58
Tabla 11	<i>Criterios de evaluación por expertos</i>	58
Tabla 12	<i>Alfa de Cronbach: Dimensiones del CO</i>	59
Tabla 13	<i>Alfa de Cronbach : variable CO</i>	59
Tabla 14.	<i>Descripción de los niveles de la V: cultura organizacional</i>	62
Tabla 15.	<i>Descripción de los niveles de la V1D1 implicación</i>	63
Tabla 16.	<i>Descripción de los niveles de la V1D2 consistencia</i>	64
Tabla 17	<i>Descripción de los niveles de la V1D3 adaptabilidad</i>	65
Tabla 18	<i>Descripción de los niveles de la V1D4 misión</i>	66
Tabla 19	<i>Descripción de las dimensiones agrupadas de cultura organizacional.</i>	67
Tabla 20	<i>Descripción de los niveles del indicador empowerment.</i>	68
Tabla 21	<i>Descripción de los niveles del indicador trabajo en equipo.</i>	69
Tabla 22	<i>Descripción de los niveles del indicador desarrollo de capacidades.</i>	70
Tabla 23	<i>Descripción de los niveles de indicadores de implicación agrupados.</i>	71
Tabla 24	<i>Descripción de los niveles del indicador valores centrales.</i>	72
Tabla 25	<i>Descripción de los niveles del indicador acuerdo.</i>	73
Tabla 26	<i>Descripción de los niveles del indicador coordinación.</i>	74
Tabla 27	<i>Descripción de los niveles de indicadores de consistencia agrupados.</i>	75
Tabla 28	<i>Descripción de los niveles del indicador orientación al cambio</i>	76
Tabla 29	<i>Descripción de los niveles del indicador orientación al cliente</i>	77
Tabla 30	<i>Descripción de los niveles del indicador aprendizaje organizativo</i>	78
Tabla 31	<i>Descripción de los niveles de indicadores de adaptabilidad agrupados</i>	79
Tabla 32	<i>Descripción de nivel del indicador dirección y propósitos estratégicos</i>	80
Tabla 33	<i>Descripción de los niveles del indicador metas y objetivos.</i>	81
Tabla 34	<i>Descripción de los niveles del indicador visión.</i>	82
Tabla 35	<i>Descripción de los niveles de indicadores de misión agrupados.</i>	83

Lista de figuras

Figura 1.	<i>Descripción de los niveles de cultura organizacional</i>	62
Figura 2.	<i>Descripción de los niveles de la dimensión implicación</i>	63
Figura 3.	<i>Descripción de los niveles de la dimensión consistencia</i>	64
Figura 4.	<i>Descripción de los niveles de la dimensión adaptabilidad</i>	65
Figura 5.	<i>Descripción de los niveles de la dimensión misión.</i>	66
Figura 6.	<i>Descripción de las dimensiones agrupadas de cultura organizacional.</i>	67
Figura 7.	<i>Descripción de los niveles del indicador empowerment.</i>	68
Figura 8.	<i>Descripción de los niveles del indicador trabajo en equipo.</i>	69
Figura 9.	<i>Descripción de los niveles del indicador desarrollo de capacidades.</i>	70
Figura 10.	<i>Descripción de los niveles de indicadores de implicación agrupados.</i>	71
Figura 11.	<i>Descripción de los niveles del indicador valores centrales.</i>	72
Figura 12.	<i>Descripción de los niveles del indicador acuerdo.</i>	73
Figura 13.	<i>Descripción de los niveles del indicador coordinación.</i>	74
Figura 14.	<i>Descripción de los niveles de indicadores de consistencia agrupados.</i>	75
Figura 15.	<i>Descripción de los niveles del indicador orientación al cambio</i>	76
Figura 16.	<i>Descripción de los niveles del indicador orientación al cliente</i>	77
Figura 17.	<i>Descripción de los niveles del indicador aprendizaje organizativo</i>	78
Figura 18.	<i>Descripción de los niveles de indicadores de adaptabilidad agrupados</i>	79
Figura 19.	<i>Descripción de nivel del indicador dirección y propósitos estratégicos.</i>	80
Figura 20.	<i>Descripción de los niveles del indicador metas y objetivos.</i>	81
Figura 21.	<i>Descripción de los niveles del indicador visión.</i>	82
Figura 22.	<i>Descripción de los niveles de indicadores de misión agrupados.</i>	83

Resumen

Considerando que, en el mundo actual, la cultura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales de apoyo a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Surge la importancia de su estudio como variable, debido a su estrecha relación con el ámbito empresarial, en el que siempre se pretenden los posibles mejores resultados. Debido a ello el concepto de cultura organizacional ha tomado mucha relevancia para aquellas organizaciones modernas que se preocupan en buscar específicamente qué cultura organizacional puede ser la más beneficiosa para la organización en su conjunto, con la finalidad de mejorar la efectividad organizacional. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo determinar la situación de la cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017.

Con respecto a la metodología, es tipo de investigación básica descriptiva. La presente investigación posee un diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por 127 colaboradores del área administrativa. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable cultura organizacional fue un cuestionario.

En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado que existe un grado o nivel predominante de “regular” (61.4%) lo que nos indica que los trabajadores administrativos encuestados (127) no alcanzan un grado o nivel de cultura organizacional adecuada.

Palabras claves: *cultura organizacional, organización.*

Abstract

Considering that, in today's world, organizational culture is one of the fundamental pillars of support for all those organizations that want to become competitive. The importance of its study as a variable arises because of its close relationship with the business environment, where the best possible results are always. Due to this the concept of organizational culture has become very important for those modern organizations that are concerned with specifically seeking what organizational culture can be the most beneficial for the organization as a whole, in order to improve organizational effectiveness. Therefore, the present research aims to determine the situation of the organizational culture in the administrative staff of the Hospital Victor Larco Herrera, Lima 2017.

With regard to the methodology, it is a kind of basic and descriptive research. The present research has a non-experimental design. The study population was made up of 127 employees from the administrative area. The instrument used to collect data from the organizational culture variable was a questionnaire.

Based on the results obtained, it has been shown that there is a predominant degree of "regular" (61.4%), which indicates that the administrative workers surveyed (127) do not reach an adequate level or level of organizational culture.

Keywords: *Organizational Culture, Organization.*

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales.

Vásquez (2016). *Cultura y Clima laboral, creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral*, para optar el grado de Maestría en Gestión Pública. Quito. El objetivo general de la presente investigación elaborar una propuesta de un modelo teórico de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima que pueda ser aplicado en el contexto ecuatoriano. El problema planteado para esta investigación establecer un modelo entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral. La metodología es de tipo exploratorio en base a hipótesis y variables, el enfoque es cuantitativo, se realizó la toma de una muestra que está dividida entre organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Quito. La muestra se definió tomando en cuenta algunos elementos muy importantes: nivel de precisión, nivel de confianza o de riesgo y el grado de variabilidad en los atributos medidos. Se tomaron en cuenta las respuestas de 832 trabajadores, distribuidos en organizaciones de diferente sector en Ecuador, la mayor parte fueron hombres de una edad que redondea los 36 años. Como conclusión mientras más mejore el clima menos variabilidad tendremos en la percepción del mismo, lo que hará que la percepción del clima sea más elevada. Recomienda que si bien la empresa de Ecuador tiene un clima bastante similar al de las otras empresas deberá hacer un análisis de los puntos débiles que pueden estar afectando a la percepción de los empleados sobre el clima.

Montaña (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. Universidad Del Rosario. Argentina*. Para Optar el grado de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas. Su problema principal es como, las características de la cultura organizacional influyen en los procesos de cambio, su objetivo general fue determinar la relación entre la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio. Es un estudio de método deductivo, de tipo básica sustantiva y diseño descriptivo correlacional, no experimental, con enfoque cuantitativo, la medición del Clima

Organizacional se realizó mediante la aplicación del I.M.C.O.C. (Instrumento para medir Clima en las Organizaciones Colombianas) diseñado, aplicado y evaluado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, emplea escala de Likert, una muestra significativa de 118 empleados en todos los niveles de la organización. Se concluye que en la organización objeto de estudio se presenta la formalización por una sólida divulgación de los lineamientos estratégicos con el fin de hacerlos propios de cada uno de sus empleados en pro del cumplimiento de las metas propuestas, es así como cada uno de ellos se responsabiliza y ejecuta sus tareas con el fin de propagar el mejoramiento continuo en la empresa y lograr mayor eficiencia y productividad. Se recomienda que se implemente un plan de reconocimiento de las iniciativas que redunde en la mejora de procesos y el logro de resultados. Asimismo, implementar talleres de cohesión de equipos, toma de decisión, coaching para jefes y equipos, talleres de comunicación efectiva, preparar a los jefes en cómo hacer feedback y evaluar el desempeño.

Ortega (2014). *La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito. Universidad Central de Ecuador*. Para optar el título de Magister en Psicología Organizacional. El problema general buscar como la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral. El objetivo fundamental es determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral a través del cuestionario de W.E.N.S y el de Escala General de Satisfacción Laboral, con una muestra de 110 trabajadores del Ministerio. La conclusión general expone que la cultura organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios del área de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores, con la recomendación que se potencien los factores positivos de la cultura organizacional y se controlen los factores negativos, con la finalidad de optimizar la satisfacción y rendimiento de los servidores.

Falcones (2014). *Estudio descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. Universidad de Guayaquil*, para optar el grado de Maestría en Psicología industrial. El

problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto, el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador. Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. La población a ser investigada corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos. Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. Mediante la encuesta, se aplicó el cuestionario Nestle & yo (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se concluye que las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante están estrechamente relacionados. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Se recomienda que algunas dimensiones de la cultura organizacional necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento.

Calderón (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral. (Estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.)*. Universidad Rafael Landívar. México. Para optar el grado de Magister en Gestión Pública. El problema principal fue identificar como la cultura organizacional tiene efectos en la estabilidad laboral y su objetivo principal fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la estabilidad laboral. Es un estudio de método deductivo, de tipo básica sustantiva y diseño descriptivo correlacional, no experimental, con enfoque cuantitativo, el instrumento fue diseñado y validado con expertos, emplea escala de Likert, la muestra son 26 que representan el 100% de la población que se utilizará en este estudio. Realizada la investigación se concluye que se percibe que la cultura organizacional que maneja la empresa no es estable ya que determina el comportamiento de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento individual siendo deficiente el rendimiento

de las labores del puesto. Como recomendación realizar mediciones de la cultura organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano, innovando con nuevas ideas, esto ayudara fortalecer el ambiente laboral, alcanzando las metas necesarias para el crecimiento de la organización.

Libreros (2012). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del Cauca*. Universidad Nacional de Colombia. Para optar el grado de Magister en administración. El presente trabajo tiene como problema principal estudiar la influencia de la cultura organizacional en el bienestar laboral, su objetivo principal fue o mostrar la relación que existe entre Cultura Organizacional y Bienestar laboral. Esta investigación con un enfoque cuantitativo , método deductivo investigación de tipo descriptivo correlacional, no experimental, se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron el instrumento de Denison, con escala de Likert, se concluye que el Bienestar laboral y la cultura Organizacional son términos que se refieren a las percepciones, actos, actitudes de los individuos que en su ámbito laboral, a nivel individual y colectivo se desempeñan y establecen diferentes dinámicas relacionales. Por ello integran variables como: valores, estructura, comunicación, ritos, creencias, códigos, simbologías, toma de decisiones, ambiente laboral, sentido de pertenencia, entre otros, se recomienda que los resultados de este estudio sirvan de marco de referencia para la planeación y ejecución de programas y proyectos encaminados al mejoramiento del bienestar laboral, satisfacción de los servidores públicos de Cárdenas Centro, conllevando a una mejor cultura Organizacional.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Curay (2016). *Cultura Organizacional en los directivos/ jerárquicos, docentes y administrativos del ISPP Hermano Victorino Elorz Goicochea de Sullana, Año 2015*. Para optar el grado de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Sullana, Piura. El objetivo general de la presente investigación fue determinar las

características de la cultura organizacional que poseen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana, año 2015. El problema general observado fue las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos, docentes y personal administrativo del IESPP “HVEG” de Sullana, Piura, 2015?. La metodología de esta investigación es de enfoque cuantitativo, según la manipulación de variables, es no experimental y según su nivel de profundidad, es descriptiva. El diseño de investigación corresponde al grupo de diseños no experimentales, específicamente se denomina: descriptivo simple. La población está conformada por la totalidad de los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos que laboran en la IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana durante el año 2015. Se eligió la técnica de la encuesta para el recojo de los datos referidos a la variable prevista, utilizando para ello formatos impresos o digitales. Como conclusión no existen diferencias en altos porcentajes entre los rasgos culturales de los directivos y los docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana. Recomienda que el personal directivo y jerárquico debe transmitir alegría y entusiasmo; la comunidad educativa debe sentirse representada por sus líderes, por ello las metas y perspectivas de largo plazo deben ser fruto de reuniones de trabajo en función de los objetivos institucionales.

García (2016). *Competencias gerenciales y habilidades sociales en la Cultura organizacional de las UGEL de Lima Metropolitana*. 2016. Universidad Cesar Vallejo. Para optar el grado de Magister en Gestión Pública. La problemática que se observa en las UGEL de Lima es que existe una cultura organizacional conflictiva, de formación de grupos distanciados por razones de trabajo, estabilidad laboral. Su objetivo general fue determinar la relación entre las competencias gerenciales frente a las habilidades sociales y cultura organizacional de las UGEL de Lima Metropolitana. 2016. La población o universo de interés en esta investigación, estuvo conformada por 780 trabajadores de las UGEL de Lima Metropolitana, la muestra considero a 110 trabajadores de la población en las cuales se han estudiado las variables: Competencias gerenciales, Habilidades Sociales y Clima organizacional. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para

su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el cuestionario sobre competencias gerenciales de Whetten, la encuesta de Habilidades sociales de Goldstein y la de clima organizacional de Acero, concluye que existe evidencia significativa para afirmar que el resultado de $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$, se rechaza H_0 y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el modelo estimado entre las competencias gerenciales frente a las habilidades sociales y cultura organizacional es significativo, se recomienda que En cuanto a la cultura organizacional, posicionar mediante la capacitación el liderazgo efectivo en cada UGEL a fin de que independientemente se mejore el clima organizacional, también talleres de capacitación y mesas de trabajo de cómo mejorar el clima en las diferentes UGEL.

De Lama (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura*. Para optar el grado académico de: doctor en planificación y gestión. Universidad Nacional de Trujillo. El problema principal es cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de la gestión, su objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño. Investigación básica, sustantiva, con enfoque cuantitativo, método deductivo, de diseño descriptivo correlacional, no experimental. Se concluye que el Gobierno Regional de Piura – Sede Central sin que sus funcionarios de alto nivel se den cuenta viene trabajando con personas enfocadas en sus necesidades individualistas y de carácter remunerativo ya que no se sienten identificados. Se recomienda ejecutar un plan de mejora continua para que cambien los conceptos actuales de identificación, valoración, preparación necesaria, mejora en los métodos de trabajo, trato justo, oportunidad para crecer, bienestar familiar conceptos que se dan a través de una reorganización en la entidad. Logrado este propósito va a existir una conexión con la ciudadanía logrando que la finalidad primordial fomentar el desarrollo regional promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo.

Yauri (2013). *El desarrollo institucional y su relación con la cultura organizacional en el Hospital Marino Molina Scippa. Essalud. Comas. Lima. 2013.* Universidad Cesar Vallejo. Para optar el grado de Magister en Gestión de Salud. Su problema general fue estudiar qué relación existe entre el Desarrollo Institucional y el Clima Organizacional en el Hospital Marino Molina Scippa. ESSALUD. Comas. Lima. 2013, su objetivo general determinar qué relación existe entre el Desarrollo Institucional y la Cultura Organizacional en el Hospital Marino Molina Scippa. ESSALUD. Comas. Lima. 2013. La población constituida por 200 trabajadores del Hospital Marino Molina Scippa. ESSALUD. Comas. Lima, la muestra no probabilística considero a 200 trabajadores, en los cuales se han empleado las variables: Desarrollo Institucional y Cultura organizacional. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Se utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Encuesta de Desarrollo Institucional , el cual estuvo constituido por 33 preguntas en la escala de Likert y la encuesta EDCO, concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: El desarrollo institucional se relaciona significativamente con el clima organizacional en los trabajadores del Hospital Marino Molina Scippa. ESSALUD. Comas. Lima 2013; recomienda que ESSALUD debe promover fortaleciendo de la cultura organizacional en el país, como política a través del fortalecimiento de las relaciones humanas, en tal sentido es conveniente medir los distintos niveles de clima en la organización.

Roca (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.* Para optar el grado de Magister en educación. El problema general está enfocado en cómo influye la comunicación interna en la cultura organizacional. El objetivo general fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional. La investigación fue de enfoque cuantitativo, método deductivo, tipo básico sustantivo de diseño descriptivo correlacional, no experimental, se aplicaron dos instrumentos, la muestra probabilística al azar simple fue de 100 docentes. Se concluye que al 95% de confianza, las

dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho. Se recomienda al Vicerrectorado Académico, de la universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, implementar programas de fortalecimiento de la comunicación interna y la cultura organizacional con el propósito de fortalecer las capacidades emocionales para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y de los miembros de la comunidad universitaria.

Lay (2012). *Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el título de Magister en Gestión social. EL problema general fue como influye la cultura organizacional en una organización, su objetivo principal fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la organización, enfoque cuantitativo, método deductivo, de tipo básica, diseño descriptivo correlacional, no experimental, el instrumento empleado es el de Litwing en una muestra de 300 trabajadores, se concluye que en relación con la capacidad operacional, la cultura organizacional ha permitido asegurar el factor crítico para el desarrollo de sus actividades, el capital humano, ya que ha fomentado compromiso e identidad de los miembros con la organización y favoreció su permanencia en Arena y Esteras. No obstante, la inestabilidad salarial puede comprometer la continuidad del equipo permanente, se recomienda que se reconozca cómo su cultura organizacional ha fomentado la generación de identidad y compromiso organizacional, así como un entendimiento compartido de las actitudes que son permitidas en la asociación. En ese sentido, dicha cultura puede convertirse en una ventaja competitiva para la organización si se sabe conservar y socializar entre los nuevos miembros.

1.2. Fundamentación Científica, técnica o humanística.

1.2.1 Variable cultura organizacional

1.2.1.1 Historia de la cultura organizacional: Ospina (2014), estableció la siguiente evolución:

A partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración que ha ido generando nuevos conceptos y percepciones de cultura organizacional, tuvo sus orígenes en 1924 a través de dos especialistas en teorías de las organizaciones: Elton Mayo y W. Lloyd Warner en Hawthorne Works (una fábrica de la Western Electric a las afueras de Chicago) en donde realizaron unos estudios para comprobar la posibilidad de incrementar la productividad de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta, aproximadamente 1979 Pettigrew, la describió como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado". El mayor interés de esos teóricos fue estudiar al trabajador y los efectos ocasionados cuando éstos, eran mejor tratados y tenían mejores condiciones laborales en relación con la producción. W. Lloyd Warner, antropólogo introduce metodologías de dicha ciencia, estudiando el termino de Cultura Organizacional desde la perspectiva antropológica.

Como consecuencia de los estudios realizados por estos teóricos se demostró que no solo son las condiciones físicas las que generan mayor y mejor producción, sino también el trato digno y humano que se les da a los trabajadores siendo esta conclusión la base para el estudio de la cultura organizacional por otros autores. De modo tal, que el concepto de cultura organizacional intenta tener forma y los autores emprenden a hacer énfasis en las normas y valores de los grupos que componen una organización y cómo redundan éstos, en el funcionamiento de la misma. Realmente este concepto se fortalece a comienzos de los años 70, en el campo de la sociología industrial, específicamente en el Management Empresarial. El cual es definido como la motivación y organización de los trabajadores para el cumplimiento de la misión de la empresa.

La crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano fue otro antecedente histórico, ante el éxito de la empresa japonesa que se debió a su cultura; situación que incentivó a William Ouchi a realizar estudios

comparativos entre empresa norteamericanas y japonesas relacionadas con la cultura organizacional, lo cual ocurrió en los años 70 y 80. Desde los años 80 hasta nuestros días, la cultura organizacional su percepción toma real interés, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana que estimula la cooperación y comportamiento responsable de todos los miembros de la organización, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, lo cual está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. En 1980, Dandridge, Mitroff y Joyce introdujeron el término "simbolismo organizacional", con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

Posteriormente en 1981, aparecen Schwartz y Davis, quienes afirmaron que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Además, Peters y Waterman en la edición de un libro en 1982 titulado: "En busca de la Excelencia", en el cual investigó a las empresas americanas de mayor éxito, y en donde uno de los factores analizados claves, distintivos de la excelencia, es la cultura organizativa. En 1993 Smirich, manifestó que desde los años 90, se principió a desarrollar y aplicar la cultura organizacional a las empresas para crear valor y establecer ventajas competitivas utilizándola como un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de objetivos.

Es necesario precisar de un modo más específico las definiciones de cultura organizacional planteadas por los autores más representativos, tales como: el año 1982 Peter y Waterman y Barney en 1986, definieron la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, supuestos, y símbolos que definen la forma en que una empresa dirige su negocio. Posteriormente en 1990 Schein describió a la cultura organizacional como los valores y los supuestos compartidos que guían el comportamiento en la organización. Antes en 1985 Schein sugirió una visión evolutiva

de la cultura organizacional, es decir, la cultura utiliza los valores del fundador y su sistema de creencias, pero también incorpora nuevos aprendizajes conforme pasa el tiempo, o la empresa interactúa con su medio ambiente.

Kotter y Heskett en 1992, definió la cultura como los valores que comparten los individuos en un grupo que persiste con el tiempo aun cuando haya cambios en la composición de sus miembros iniciales. También ese mismo año Allaeri y Firsiruto, refirieron que la cultura organizacional es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos tales como: un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de la gerencia , otro sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos y los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores, y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. Hofstede en 1997 definió a la cultura como la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de una organización de otras organizaciones.

En resumen, se consideró que la cultura organizacional es la manera, la forma, el sello distintivo con que una organización hace las cosas; pues mediante la cultura organizacional se adoptan, esgrimen y enaltecen los valores diferenciales de la organización otorgándole su propio carácter y por qué no su personalidad, haciéndose más evidente que los valores son fundamentales para construcción de una cultura. En la tabla 1, se puede apreciar los aportes referidos por algunos autores sobre el concepto de cultura organizacional.

Tabla 1. Evolución del concepto de Cultura Organizacional

AÑO	AUTOR	APORTE
1979	Pettigrew	“El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado.

1980	Dandridge, Mitroff y Joyce	“Simbolismo organizacional”, un análisis de símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.
1981	Schwartz y Davis	“Patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Creencias y expectativas producen normas que, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”.
1982 1986	Peter & Waterman Barney	Cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, supuestos, y símbolos que definen la forma en que una empresa dirige su negocio.
1986- 1990	Schein	Cultura organizacional como los valores y los supuestos compartidos que guían el comportamiento en la organización.
1992	Kotter & Heskett	Cultura como los valores que comparten los individuos en un grupo que persiste con el tiempo aun cuando haya cambios en la composición de sus miembros iniciales.
1992	Allaeri & Firsiruto	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos tales como: un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de la gerencia.

Fuente: Ospina (2014).

1.2.1.2 Teorías científicas de la cultura organizacional

Curay (2016, cita a Schein, 1986), destacando planteamientos existentes, sobre el estudio de la cultura organizacional, con las teorías siguientes:

Teoría de las relaciones humanas

El creador fue George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión, cuyo interés primordial fue analizar los efectos psicológicos que podían producir en el trabajador en las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Teoría también llamada, descubrimiento del hombre (resultados del experimento en Hawthorne), se dio inicio a la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es importante para el éxito de una empresa. Mayo (2007) manifestó que, si no existe la

cooperación y solidaridad en el grupo, si no hay oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Otorgaba real importancia en que el trabajador se encuentre integrado en grupos de trabajo, buscando viabilizar sus relaciones interpersonales.

Los aportes de esta teoría han favorecido a que la administración respete la dignidad del trabajador como humano introduciendo elementos éticos e ideológicos; mejorando las relaciones humanas, empleando estudios de conducta a la administración para satisfacer las necesidades psicológicas, logrando a la vez los mejores esfuerzos del trabajador basándose para ello en técnicas de motivación y participación.

Teoría de los sistemas,

Se atribuye al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), la primera formulación sobre esta teoría, quien la denominó "Teoría General de Sistemas", teoría que debía constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en la que se basa la administración, los objetivos de esta teoría son: Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos. También, desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último, promover una formalización (matemática) de estas leyes.

La teoría general de sistemas TGS puede ser desagregada, dando lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales: las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos) y las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente). En el primer caso, la característica esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia. En el segundo, lo central son las corrientes de

entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. Ambos enfoques son ciertamente complementarios.

En conclusión: las organizaciones no se proyectan de acuerdo a lo acostumbrado con divisiones departamentales o por funciones en una empresa, sino en base a los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está asistido por el uso de la computadora a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema. Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano.

Finalmente, el modelo de los sistemas representa a la organización como un sistema abierto, según esto tiene las características siguientes: Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes, todo sistema es abierto y dinámico, todo sistema transforma los insumos en productos, todo sistema pretende conservar el equilibrio, todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen , todo sistema pretende los mismos fines y si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiara. Teniendo en cuenta estas características se concluye que las organizaciones son sistemas creados por el hombre, que mantienen interrelaciones fluidas con su ambiente sean estos clientes, proveedores, competidores, sindicatos, etc.; planteando acciones de ida y vuelta con su entorno como un sistema integrado, donde las partes trabajan interrelacionadas de manera integrada y concordante para responder a la filosofía de su misión y visión.

Teoría del desarrollo organizacional

Curay (2016, cita a Schein,1998), manifestó que la cultura es el conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal; es lo aprendido como unidad social a lo largo de su historia. Desde un aspecto evolutivo la cultura organizacional es

un modelo de supuestos básicos compartidos, que el grupo va aprendiendo en la medida que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, trabajados lo suficientemente para ser considerados como válidos y dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Para mejor comprensión del modelo es necesario explicar la dinámica cultural que se genera por las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales:

Artefactos, son las estructuras y los procesos organizacionales visibles, incluyendo el ambiente físico de la organización. Aunque estos fenómenos son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar, pero son observables y tangibles; permitiendo estudiar la cultura existente en la empresa. Valores adoptados y declarados, contienen las estrategias, objetivos, filosofías (fundamentos adoptados), que son aceptados por un proceso social compartido en la organización.

Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

Supuestos básicos, son aquellas medidas que han corregido problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos.

Concluyendo se señala que, la cultura de una organización puede ser estudiada en tres niveles: el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no interpreta el patrón de supuestos básicos que están aplicando, no será posible interpretar los artefactos correctamente o dar credibilidad a los valores adoptados y señalados. Es decir, la base de la cultura se establece en el

patrón de supuestos básicos profundos, y una vez que interpretado, se puede comprender los otros niveles que son más ligeros y tratándolos apropiadamente. Posteriormente este modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas: a) Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes, b) Preservación de la cultura a través de la socialización, c) Evolución natural y diferenciación y d) Evolución guiada y cambio administrado.

1.2.1.3 Importancia de la Cultura Organizacional.

Salazar (2016) manifestó que, la cultura organizacional está considerada como la congregación de elementos, que componen un medio ambiente empresarial, fundado en valores, objetivos, creencias, costumbres, tradiciones, entre otras; resaltando la importancia de que una empresa necesita, ser dirigida por personal calificado y capacitado dispuesto a enfrentar los conflictos que se presentan a diario. Reafirmó asimismo, a la cultura organizacional, como un componente esencial en la empresa; es decir, que el éxito gira alrededor de este punto, considerando que se basa en lo antes mencionado, agrupación de valores, ideales, objetivos , metas, principios, tradiciones, entre otras, que sirven para unificar a todo el personal que labora en la entidad; sin lugar a duda, la cultura organizacional es uno de los puntos primordiales, para encaminar a la excelencia, en donde los miembros de la organización, son el eje principal para incrementar la productividad.

El mundo organizacional vive un proceso de cambio, por cuanto las empresas se encuentran frente a grandes amenazas, con el temor a fracasar; esta situación preocupante ha servido, para crear nuevas estrategias, que propicien el cumplimiento de sus objetivos y además incrementen el nivel de exigencia en la empresa. Así como el mundo gira con gran rapidez, las organizaciones están interesadas en ser entidades competitivas, constituyendo el capital humano y tecnológico la clave para el logro del éxito; de tal forma, que, al personal, que labora en la empresa, se le debe otorgar los recursos necesarios para la optimización de sus labores; no bastando sólo las herramientas sino también los conocimientos necesarios y las habilidades que les permitan sobresalir como persona en su vida laboral, tanto social y familiar.

Ruiz y Naranjo (2012) señaló, a la cultura organizacional como tema de interés desde los años ochenta y su evolución ha dejado de ser solamente un elemento en las organizaciones, para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva. La cultura organizacional debe obtener un cambio duradero en la organización, estableciendo la necesidad de mejorar la organización, facilitando cambios de técnicas y condiciones por medio del autoconocimiento, instituyendo como prioridad la innovación y la adquisición de nuevas habilidades, alcanzando un alto grado de control de los recursos y organización en general, reuniendo a todo el personal e identificando problemas y hallando las soluciones más adecuadas, perfeccionando el compromiso en el trabajo individual y grupal, creando la capacidad de autoanálisis y auto-diseño de la habilidad organizativa.

Cuando la Cultura Organizacional es buena o funcional, todos los trabajadores están motivados y producen más; forjando compromiso, identificación para con la organización, va generándose a través de la retroalimentación sobre los actos de la organización y sus errores, es sobre esto que se trabaja para mejorar y disminuir los errores de tal manera que se conviertan en aciertos, logrando planificar ciertos cambios en todos los procesos que maneja la organización, tiene el poder de cambiar si es necesario las estructuras y procesos de la organización si esto fuera necesario para mejorar la cultura y favorecer a los trabajadores.

1.2.1.4 Elementos de la Cultura Organizacional.

La cultura es un producto asimilado a través de la experiencia grupal, debido a que la organización está compuesta por grupos que tienen una experiencia común y una historia compartida. Existe entre los autores una clara convergencia en contemplarla como representación cognitiva; pero también existen entre ellos discrepancias a la hora de determinar la naturaleza de los elementos culturales que reflejan esa representación. Formarán parte de la cultura múltiples componentes: normas, valores, reglas, mitos.

Ruiz y Naranjo (2012, cita a Schein, 1986), refiriendo que todas las definiciones apuntan a características comunes que permiten agruparlas en tres niveles: el

subyacente, en el que se ubican los principios, las presunciones básicas y las creencias que conforman un conjunto de referencias que pueden ser consideradas como válidas si tienen la suficiente influencia con el paso del tiempo; el siguiente nivel es el *valorativo*, comprende las normas, las estructuras, las estrategias, los sistemas, las habilidades y los estilos de liderazgo que dirigen el comportamiento de un grupo social y, por último, el nivel de las *manifestaciones observables*, es decir, el nivel donde las prácticas y las estrategias adquieren verdadero significado dando origen a una realidad organizacional dotada de una identidad que la hace diferente a las demás. Todo lo anterior con el fin de integrar y coordinar las conductas que faciliten la eficiencia y la eficacia de la organización.

Es decir, que se puede aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles: el primer nivel es el de los *artefectos visibles*, que comprende el ambiente físico de la organización, siendo datos bastantes fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretar; en este nivel podemos observar la manifestación de la cultura, pero no saber su esencia.

El segundo nivel, corresponde a los *valores* que rigen el comportamiento de los miembros de una empresa; un riesgo que corremos en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas referirían cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son. El tercer nivel es el de los *supuestos inconscientes*, que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa.

En un primer momento, las premisas fueron valores conscientes, pero, con el paso del tiempo, estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades y volviéndose inconscientes.

Generalmente las empresas mantienen una cultura organizacional adecuada y constante, solo realizan pequeños cambios para mejorarlo de acuerdo al análisis dentro de la misma, de tal manera que es constantemente evaluado y controlado, la insatisfacción de los trabajadores es parte de la cultura organizacional, la empresa siempre tratará de mantener una satisfacción laboral por que está en relación directa con la productividad y las utilidades de la empresa, emplean estrategias de motivación, establecen retribuciones, mejora la comunicación, disminuye los conflictos, acrecienta

el liderazgo , mantiene la estructura, fomenta la capacitación, se dirige a cumplir sus objetivos y propicia también una cultura organizacional.

1.2.1.5. Características de la Cultura Organizacional.

Reyes y Páez (2013), establecieron que los elementos diferenciales que identifican y caracterizan a una organización frente a otras, así como a un grupo frente a otro dentro de ella, son:

La cultura organizacional es aprendida, éste proceso de aprendizaje se logra mediante la socialización que tiene el individuo integrante de la organización.

La cultura organizacional es dinámica, donde el individuo no solamente aprende e internaliza y reafirma con su conducta, sino que además la puede transformar.

Estas ideas tienen directa relación con el liderazgo ejercido en la organización desde el cual se construye el marco para las relaciones sociales y se estimula la consolidación del compromiso de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización y se enfocan en los intereses comunes.

La cultura organizacional en la actualidad es la parte estratégica de la organización, si se conoce, se podrá conocer la clase de trabajadores que tiene y si esta empresa es exitosa los trabajadores serán calificados como muy competentes por el mercado laboral. Ellos actúan en función a motivación y estímulos diversos pero enmarcado en una cultura organizacional adecuada, exento de errores, capaz de modificarse y adaptarse a los cambios y conflictos del entorno.

1.2.1.6 Modelos Culturales.

En el mundo actual, existen varios modelos para establecer, deducir y valorar la cultura, desde el análisis de los rasgos culturales y otros desde características culturales que componen dichos rasgos.

Ruiz y Naranjo (2012), describe los siguientes modelos:

Modelo cultural de Cameron y Quinn

Cameron y Quinn en 1999 propusieron una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework (CVF).

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones: la primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado que se puede definir en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización, estas son: 1) las características dominantes de la organización; 2) el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; 3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; 4) el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; 5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización; y 6) el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización. (p.289)

En una organización, la cultura tiene carácter dinámico no se mantiene inactivo e inalterable, sino que desde su creación se ha tratado de interpretarla, por los empleados en el desempeño de sus funciones, tratando de planificar como alcanzar los objetivos encomendados, creando así culturas específicas, con fines más definidos o pequeños dentro de la organización, como un órgano o una unidad orgánica, situaciones que pueden repercutir en algo muy efectivo para la organización o crear una inestabilidad en su funcionamiento general, propusieron 4 tipos de culturas: la cultura de clan que otorgaba importancia a la flexibilidad y a la orientación interna, resaltando el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la cooperación de los trabajadores y el compromiso solidario de todos con la organización, a la que se

consideró como una gran familia. Considerando fundamental el papel del líder, como tutor y protector de todos. Ruiz y Naranjo (2012)

La cultura clan se determinó así, por ser una de organización de tipo familiar, de ambiente muy placentero para laborar, elevado grado de compromiso de sus recursos humanos, a quien otorga suma importancia y pone énfasis en su perfeccionamiento. Define el éxito en términos de satisfacción al cliente y consideración a las personas.

Una cultura adhocrática, según el modelo, también valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna sino externa. Es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, la iniciativa, la creatividad y la sunción de riesgos son valores importantes en esta cultura. Ruiz y Naranjo (2012)

Este tipo de cultura se refirió que es una organización de tipo empresarial, que brinda un lugar muy dinámico, en el cual se manifiestan cambios vertiginosos e inesperados. En la cual la innovación y la creatividad son muy frecuentes, en busca del desarrollo, creando nuevos productos para liderar en su área. Esta organización incita a sus miembros a ser creativos y libres de intelecto.

La cultura de mercado pone énfasis en lo externo, requiriendo estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Fortalece principalmente la obtención de sus objetivos ambiciosos y la competitividad tanto externa como interna. (Ruiz y Naranjo 2012)

Este tipo de organización que se sitúa hacia el medio ambiente o su entorno mediante la competencia, clientes, proveedores, entre otros; en busca de idear ventajas competitivas. El personal que labora y los líderes son competitivos y buscan resultados. El éxito se concreta por posicionamiento en el mercado e imponerse superando a los competidores.

Por último, la cultura jerárquica tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más

importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo. Se afirmó que este tipo de organizaciones están bien constituidas, donde todo el personal es administrado por procedimientos y órdenes de las labores diarias. Las normas y políticas conforman una relación preponderante. La programación, la planificación y bajos costos definen el éxito de esta empresa. El personal busca se reconozca su labor mediante estímulos, ascensos y aumento en sus remuneraciones.

Modelo cultural de O' Reilly

El modelo de O'Reilly tampoco define tipologías culturales sino valores culturales. El OCP ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización. El modelo se desarrolló siguiendo los aportes de Caldwell y O'Reilly (1990). El OCP contiene 54 declaraciones de valor que genéricamente puede capturar valores individuales (31) y valores organizacionales (23). Estos últimos se agregan en siete dimensiones de valor, así: Atención al detalle, Innovación, Orientación a resultados, Agresividad, Orientación al equipo, Estabilidad y Orientación a la gente. (Ruiz y Naranjo 2012: p.291)

Modelo Cultural de Denison

Ruiz y Naranjo 2012, el Modelo de Denison et ál., (1995, 2003) plantea una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn de 1999) y, por lo tanto, existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; Adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado. De acuerdo con Denison et ál., (2003) existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así 12 indicadores en total para el modelo.

La cultura organizacional sin la menor duda es uno de los conceptos centrales de la investigación contemporánea de todas las organizaciones, su importancia como variable surge de su estrecha relación con el ámbito empresarial, en el que se anhela el logro de los mejores resultados posibles.

Asimismo, Ruiz y Naranjo (2012) de acuerdo a Denison et ál (2003): este modelo tiene las siguientes dimensiones:

Implicación o involucramiento: definido como el empoderamiento de la gente, la valoración personal en torno a los equipos y el perfeccionamiento de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.

La implicación o involucramiento, es la actitud o manera de comprometerse con la entidad, ubicados en una función, empleando sus conocimientos para guiar una empresa y cumplir sus objetivos, implica una habilidad para involucrarse a un equipo de personas con fines comunes. Es decir, que los colaboradores, trabajadores o miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y conciben que una parte de la organización es suya, a todo nivel sienten que al menos tienen alguna participación en las decisiones laborales que estén comprometidos con los objetivos institucionales.

Desde una visión organizacional, la implicación laboral constituye un referente práctico de primer orden en la determinación de resultados positivos sostenibles de desempeño y una herramienta moduladora de fenómenos tan relevantes como el absentismo, Esta circunstancia se ha traducido en un creciente interés de la comunidad científica por la implicación laboral como variable emergente del contexto organizacional, centrando la atención en las características individuales, laborales, organizativas y actitudinales que se relacionan con este fenómeno.

La implicación laboral constituye un elemento impulsor de la productividad y la calidad de vida en el trabajo. En esta línea se erige a nivel organizacional en un factor clave de competitividad –la base sobre la que transformar a las personas en el recurso estratégico que demandan las empresas del siglo XXI.

Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Toda organización demuestra ser efectiva cuando es consistente y está bien integrada; el comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que impulsa a los líderes y seguidores para lograr acuerdos de manera que las actividades laborales sean coordinadas adecuadamente. Las organizaciones que cuentan con estas características son de una cultura fuerte, fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida.

Ahumada (2016): Una empresa tiene consistencia organizacional cuando todas sus actividades producen “Aprendizaje” o “Mejores Procesos” que harán que las siguientes actuaciones sean cada vez más eficaces (al conseguir los resultados con mayor claridad) y eficientes (al conseguir esos resultados con menos esfuerzo o coste) (p.115)

Existen organizaciones en donde la eficiencia está ligada a la “atractividad” de dicha compañía para los colaboradores, es decir, las personas están dispuestas a trabajar incluso con menos sueldo o prestaciones porque encuentran “atractivo” o con un sentido importante su labor. Por lo anterior la empresa se eficientiza al reducir costes laborales.

Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las

organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. (Ruiz y Naranjo,2012:290)

Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes son fuertes porque experimentan crecimiento en su participación en el mercado.

Bohórquez (2013), en su investigación realizada concluyó que las organizaciones son sistemas no lineales alejados del equilibrio. Son altamente sensibles a las innovaciones, a los eventos o al azar propio del ambiente empresarial, y sus patrones de comportamiento emergen sin intencionalidad. De hecho, los comportamientos empresariales no corresponden a la intención de los individuos que los generan, lo que produce inesperados y contados resultados intuitivos.

Lo anterior pone de manifiesto la imposibilidad de predecir y controlar el futuro en la organización y hace necesario encontrar nuevas formas que faciliten su comprensión y desarrollo, sin embargo, los sistemas adaptativos complejos, se han presentado como la perspectiva teórica en la que se fundamenta una amplia cantidad de propuestas.

Misión: se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión. (Ruiz y Naranjo,2012:290)

Las organizaciones que presentan problemas son a menudo aquéllas que necesitan cambiar su misión principal, por lo que requiere un fuerte liderazgo que defina una visión del futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. El primer paso importante en el proceso estratégico es la formulación de la misión de la organización; pues éste es un instrumento desarrollado de forma muy escasa desde

el punto de vista práctico y aún hoy en día podemos encontrar muy pocas declaraciones explícitas de misión incluso en empresas cuya posición competitiva es bastante aceptable. Las organizaciones que llegan a ser exitosas tienen en claro el sentido de propósito y encaminados por una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, que expresen la visión de lo que la institución espera ser en el futuro.

En general, todas las empresas se enfrentan a unos problemas comunes que siempre han existido, pero que van en aumento como resultado lógico del cambio en las condiciones de mercado y los problemas específicos de la rama de actividad en la que se desenvuelven. El elemento esencial para dar solución a estos problemas es la declaración de una misión para la organización. La alta dirección debe comprometerse en el desarrollo y fomento de este componente estratégico, y a partir de él esforzarse por lograr ventajas sobre sus competidores.

Según Bernal, Ochoa y Álvarez (2015), este modelo cultural de Denison acepta los rasgos de la cultura, el comportamiento administrativo, inclusive estrategias de la organización que pueden estar involucradas con las creencias esenciales de supuestos respecto a la organización y el entorno, los que se supone y se cree esta resumido en cuatro dimensiones que mediante la investigación desarrollada por el autor tiene semejanza con las medidas de eficiencia de la organización, mismo que está compuesto por 12 subescalas o índices que se agrupan en cuatro dimensiones básicamente: el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.(p.8)

Modelo Cultural de Hofstede (1979)

A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Hofstede en 1979 fue concebido originalmente para estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas. Hofstede a través de su modelo demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo.

Este autor desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, detallados a continuación:

Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.

Masculinidad – feminidad: un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.

Tolerancia a la incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.

Colectivismo – individualismo: los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de un colectivo y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.

Orientación corto plazo – largo plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

Naranjo y Calderón (2015), opinaron que las prácticas cotidianas de las personas en la organización indican la forma en que se hacen las cosas en la misma, que en esencia es la mayor manifestación cultural de una organización; y es precisamente a través de las prácticas la mejor forma en que se puede intervenir la cultura sin violentar los procesos humanos. (p.227).

1.3. Justificación

La cultura está compuesta por las percepciones e interpretaciones de una realidad y las actividades que la reflejan, lo cual se comparten en forma colectiva en un proceso social, la presente investigación se realizó con el propósito de contribuir en la profundización de las teorías, modelos que expliquen y describan mediante un instrumento, el nivel o grado predominante de la cultura organizacional que existe en los trabajadores administrativos que laboran en el hospital Víctor Larco Herrera, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de referencia para los directivos de la institución para la toma de decisiones que repercutan en el logro de los objetivos institucionales.

1.3.1 Teórica.

En cuanto a la justificación teórica Criollo (2012), refirió:

“Toda investigación genera razonamiento y propulsa la discusión de corte académico en relación a lo investigado, contrasta la teoría y lo que se obtiene de la investigación, generalmente se confronta las teorías de corte administrativo”. (p.4)

Cuando se hace una reflexión en la investigación, se tiene una justificación eminentemente teórica, en la presente investigación se buscó determinar el nivel o grado de Cultura Organizacional de los trabajadores administrativos en el Hospital Víctor Larco Herrera, se piensa que al implementarla se vuelve práctica, ya que, toda investigación en alguna medida tiene la doble implicación teórica y práctica, por tal motivo, con esta investigación se abre camino al estudio de la variable, con un aporte de conocimientos, resultados, conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión de la entidad.

Asimismo, el presente estudio servirá como antecedente teórico para posteriores investigaciones.

1.3.2 Metodológica.

Lo manifestado por Criollo (2012), en cuanto a la justificación metodológica: “Esta se logra cuando la investigación es propositiva en relación a innovar métodos,

instrumentos, que sean capaz de crear un tipo de conocimiento fiable, logrando con esto generar otras investigaciones sobre el tema”. (p.5)

El objetivo del trabajo desarrollado fue conseguir por medio de la técnica de investigación, el instrumento que más se adaptara al tema sujeto de análisis, mediante el cuestionario realizado a los trabajadores administrativos, proponer a través de la metodología empleada generar otros trabajos de investigación relacionados con el tema, lo que brinda herramientas para generar conocimientos y aplicaciones prácticas. Conocimiento sobre la cultura, “como conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social” y aplicaciones prácticas, sobre todo para identificar que también existen incertidumbres, ambigüedades de todo tipo, carga emocional de los actores que condicionan su comportamiento e influyen en el logro de los propósitos institucionales.

1.3.3 Práctica.

Según Criollo (2012) afirmó que:

“Si la investigación encuentra solución a un problema planteado en la misma se puede decir que es práctica porque está solucionando el problema”. (p.4).

Esta investigación, es de suma importancia por cuanto se trata de percibir cual es el grado o nivel que predomina en la cultura organizacional de los trabajadores del hospital, lo cual permitirá conocer la problemática que se ha identificado en las labores cotidianas que se realiza y posteriormente sugerir medidas en beneficio de los trabajadores y de la institución. Al término de la tesis implicará saber cómo marcha la institución en relación a la variable investigada. Es decir, su estudio favorecerá a un mejor conocimiento o comprensión de las percepciones y los significados de dichas percepciones que se atribuyen a los trabajadores administrativos que laboran en la institución, lo que permitirá a los directivos, responsables de la gestión administrativa, la búsqueda de alternativas para obtener o mantener una adecuada cultura organizacional.

1.4. Problema

En la medida que avanza el siglo XXI, en el mundo actual, la cultura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales de soporte, sobre todo para aquellas organizaciones que pretenden ser competitivas, siendo la expresión de una realidad cultural, en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. En la actualidad, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes, conllevando a generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Durante los procesos de transformación organizacional, se han obviado aspectos coyunturales como es la cultura organizacional, el rol del líder se ha tratado superficialmente dentro del proceso del cambio, ignorándose la importancia y lo estratégico que establece contar una visión compartida que propague energía y significado que motive a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

Cada trabajador que integra una organización lo hace con una previa experiencia, acervo cultural, producto de su proceso de sociabilización y en especial de sus experiencias en organizacionales anteriores en algunos casos, es por ello que la cultura organizacional es la creación de los propios trabajadores que le dan características propias a la organización como una personalidad, se nutre de la motivación de la organización para sus trabajadores, produciendo el cumplimiento de las necesidades y expectativas personales; para entender el proceso de formación de la cultura organizacional debemos tener en cuenta que ésta no se forma de manera accidental o espontánea, sino que sus orígenes se estructuran cuando las personas que trabajan en ellas tienen que afrontar simultáneamente una problemática y concebir juntas una solución.

El Hospital Víctor Larco Herrera, pertenece al Ministerio de Salud, presta servicios en psiquiatría y salud mental, es una entidad pública no ajena a la política de cambios que actualmente experimenta la modernización de la gestión pública orientada a resultados, la gestión de recursos humanos, el proceso de implementación para la migración de los trabajadores administrativos a la ley SERVIR, entre otros,

genera una situación incierta para el personal administrativo, entre otros; se refleja en la insatisfacción de los colaboradores por el poco apoyo en la capacitación y actualización. Esto se percibe y debilita la consolidación de una adecuada cultura organizacional en la organización, porque existe diferencias entre los colaboradores administrativos y asistenciales, lo cual ocasiona que la entidad no logre con eficiencia y eficacia sus objetivos institucionales; la falta de igualdad en los estímulos e incentivos económicos ocasiona la desmotivación, indiferencia, apatía, desidia frente a las innovaciones; la falta de integración y unión puede afectar el logro de los propósitos y objetivos institucionales; separación contradicciones frecuentes anulan la realización de los proyectos de cambio y la falta de identificación con la institución. Todo ello, influye en el comportamiento de los trabajadores a esforzarse más por la entidad, quienes cumplen con su función dentro del horario y no desarrollan nada más, lo que repercute en el crecimiento institucional. Se observa que los trabajadores se encuentran limitadamente identificados o involucrados con su entidad, no demuestran un grado elevado de adaptabilidad, la comunicación es restringida y todos estos factores afectan en el cumplimiento de la misión, por tanto, se dificulta la consistencia en la integración y el cumplimiento de las metas y objetivos previamente planificados. El presente trabajo de investigación, se propuso diagnosticar los niveles de cultura organizacional para mejorar los procesos de desarrollo institucional de acuerdo con los principios de modernización de la gestión pública orientada a una gestión por resultados.

Dorta (2013), en su estudio realizado expuso que la cultura de una organización contribuye sobre la conducta de sus integrantes influyendo en las actividades o funciones, puesto que se compone de un conjunto de atributos que comprenden normas, valores, estructuras organizacionales, valores grupales y otros, que pueden ser medidos operacionalmente con métodos observables a través de las percepciones de los miembros de la organización.

1.4.1 Problema general.

¿Cuál es el nivel que predomina en la Cultura Organizacional en el personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017?

1.4.1.1 Problemas específicos:

Problema específico 1.

¿Cuál es el nivel de implicación del personal administrativo con la cultura organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es el nivel de consistencia del personal administrativo con la cultura organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es el nivel de adaptabilidad del personal administrativo con la cultura organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017?

Problema específico 4.

¿Cuál es el nivel de compromiso con la misión que tiene el personal administrativo con la cultura organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017?

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

Identificar cuál es el nivel que predomina en la cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017.

1.5.1.1 Objetivos Específicos

Objetivo específico 1.

Identificar el nivel de implicación del personal administrativo con la cultura organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017.

Objetivo Específico 2.

Identificar el nivel de consistencia del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017

Objetivo Específico 3.

Identificar el nivel de adaptabilidad del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017

Objetivo Especifico 4.

Identificar el nivel de compromiso con la misión que tiene el personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017.

II. Marco Metodológico

2.1. Variable.

2.1.1 Cultura Organizacional.

Zaderey y Bonavia (2015):

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (p.52)

2.1.1.1 Dimensiones de la Cultura Organizacional.

Primera Dimensión (D1). Implicación.

Zaderey y Bonavia (2015), manifestaron que las organizaciones efectivas otorgan poder a sus miembros, que se organizan en equipos y desarrollan tanto a nivel laboral como humano. Estos miembros participan en las decisiones que puedan afectarles independientemente de su nivel jerárquico, se muestran comprometidos y se consideran en sí mismos una parte relevante de la organización. (p.52)

Segunda Dimensión (D2). Consistencia.

Zaderey y Bonavia (2015), la efectividad de la organización depende en gran parte de la coherencia de los valores transmitidos a sus empleados, lo que crea unos valores comunes entre todos los miembros que facilitan que se alcancen acuerdos. De ello deriva una cultura organizacional fuerte y distintiva que influye considerablemente en los trabajadores. (p.53)

Tercera Dimensión (D3). Adaptabilidad.

Zaderey y Bonavia (2015), expusieron que

“las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía. Asumen riesgos, aprenden de sus errores y continuamente están introduciendo cambios que mejoran su capacidad de ser valiosas para sus clientes”.
(p.53)

Cuarta Dimensión (D4). Misión.

Zaderey y Bonavia (2015), manifestaron que

“la organización con éxito tiene una dirección y un propósito definido, así como una clara visión de su futuro. La construcción de todos estos elementos requiere de un fuerte liderazgo que desarrolle una visión y una cultura como sostén”. (p.53)

2.2 Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional.

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional.

VARIABLES E INDICADORES VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel de respuesta/ Índice de respuesta	Niveles y rangos (escala ordinal de 3 niveles)
Implicación	Empowerment	P1-P2-P3-P4-P5-		
	Trabajo en Equipo	P6-P7-P8-P9-P10-		
	Desarrollo de Capacidades	P11-P12-P13-P14-P15		
Consistencia	Valores Centrales	P16-P17-P18-P19-P20		Adecuada [220-300]
	Acuerdo	P21-P22-P23-P24-P25	Completamente en Desacuerdo=1	Regular [140-220>
	Coordinación	P26-P27-P28-P29-P30	En desacuerdo=2	Deteriorada [60-140>
Adaptabilidad	Orientación al Cambio	P31-P32-P33-P34-P35	Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3	
	Orientación al Cliente	P36-P37-P38-P39-P40	De acuerdo=4	
	Aprendizaje Organizativo	P41-P42-P43-P44-P45	Completamente de acuerdo=5	

Misión	Dirección y Propósitos Estratégicos	P46-P47-P48-P49-P50
	Metas y Objetivos	P51-P52-P53-P54-P55
	Visión.	P56-P57-P58-P59-P60

Fuente: Zaderey y Bonavia (2016).

Tabla 3.

Cantidad de Ítems por dimensiones

Dimensiones	Ítems	número de ítems
Implicación	1-15	15
Consistencia	16-30	15
Adaptabilidad	31-45	15
Misión.	46-60	15
	Total, de Ítems	60

Fuente: Zaderey y Bonavia (2016).

El cuestionario de cultura organizacional de Denison, aplicado a los colaboradores de las áreas administrativas, para recopilar información respecto a la cultura organizacional en el hospital Víctor Larco Herrera, contiene la siguiente escala de medición, según tabla adjunta.

Tabla 4.

Escala de medición. Variable Cultura Organizacional.

Nivel	Puntaje o valor de respuesta
Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Fuente: Likert (1969) citado Zaderey y Bonavia (2015).

El DOCS cuestionario de cultura organizacional de Denison, instrumento de análisis aplicado a los colaboradores administrativos del hospital Víctor Larco Herrera, contiene las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores, según se observa en la tabla siguiente.

Tabla 5.

Variable, Dimensiones e Indicadores. Cultura Organizacional.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Cultura organizacional	Implicación	1.Empowerment
		2.Trabajo en equipo
		3.Desarrollo de capacidades
	Consistencia	1.Valores centrales
		2.Acuerdo
		3.Coordinación
	Adaptabilidad	1.Orientación al cambio
		2.Orientación al cliente
		3.Aprendizaje organizativo
	Misión.	1.Dirección y propósitos estratégicos
		2.Metas y objetivos
		3.Visión.

Fuente: Zaderey Bonavia (2015, cita a Denison 2000).

2.3. Método de investigación.

La investigación se realizó bajo el esquema del método descriptivo simple.

2.4. Tipo de la investigación.

La siguiente investigación se desarrollará bajo un esquema metodológico enmarcado dentro de la modalidad de investigación básica.

2.4.1 Investigación básica.

Aliaga (2014, cita a Sánchez y Reyes, 2006) Define la investigación básica como:

Se denomina investigación básica, pura o fundamental a aquella que se orienta a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, ésta no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientando al investigador al descubrimiento de principios y leyes. (p.5)

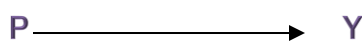
La presente investigación es básica porque trata de describir y explicar cuál es el grado o nivel predominante de la cultura organizacional de los colaboradores que laboran en el área administrativa de un hospital, investigando mediante los conocimientos teóricos, técnicas de encuesta e instrumentos como el cuestionario y mediante los resultados obtenidos, buscar el mejor entendimiento del involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la identificación con la misión de la organización de parte de los colaboradores para con su institución.

2.5. Diseño de la Investigación.

La presente investigación es de tipo descriptiva, no experimental con enfoque cuantitativo, según Morales (2012) manifestó que: en los trabajos de investigación de tipo descriptivo, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, principalmente, en identificar un fenómeno o situación concreta mostrando sus rasgos más típicos o diferenciadores. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Es descriptiva porque se resalta las características de la variable cultura organizacional en los colaboradores administrativos del hospital Víctor Larco Herrera, considerando cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores. El diseño de investigación corresponde al grupo de diseños no experimentales, específicamente se denomina: descriptivo simple.

El mencionado diseño se representa de acuerdo al siguiente esquema:



Fuente: Hernández, Fernández y Sampieri (2014, p.118).

Dónde:

P: Población representa al personal administrativo del hospital Víctor Larco Herrera

Y: representa la observación y medición de la variable cultura organizacional.

2.6. Población y muestra de estudio.

Vílchez, (2011): “Población es un conjunto de N elementos (personas, objetos, materiales, instituciones, etc) que verifican una definición bien determinada y no diferenciada entre sí. Los elementos de una población tienen una determinada característica susceptible de ser estudiada, medida o cuantificada.” (p.3).

La población y muestra de interés en esta investigación, está conformada por la totalidad de colaboradores, quienes desempeñan funciones administrativas. Es decir, que la investigación será censal porque se utilizó el total de la población, constituida por 127 trabajadores con características comunes, como es la condición de ser personal nombrado y ser personal administrativo del Hospital Víctor Larco Herrera.

2.7. Técnicas e instrumento de recolección de datos.

El estudio de la presente variable cualitativa con enfoque cuantitativo emplea la recolección y análisis de datos para contestar la formulación del problema de investigación; utiliza métodos y técnicas estadísticas; para recolectar los datos de la variable cultura organizacional se empleó la técnica de la encuesta, la que se define a continuación:

2.7.1 Encuesta

Hernández, et al (2014, cita a Creswell, 2009), definieron a la encuesta como un diseño que proporciona una técnica para desarrollar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando a una muestra de ella. Es decir, en la metodología de la investigación, la encuesta ha sido concebida como una técnica cuantitativa para obtener, mediante un cuestionario de preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas.

Para realizar esta investigación, se eligió la técnica de la encuesta para la recolección de los datos referidos a la variable cultura organizacional, prevista en una determinada realidad, el hospital Víctor Larco Herrera. Mediante la encuesta que es una técnica de observación, se busca medir la variable objeto de estudio: cultura organizacional por medio de 60 preguntas, utilizando para ello formatos impresos, diseñado con el propósito de medir las características significativas o niveles de la cultura organizacional, considerando cuatro dimensiones, cada una con tres indicadores.

2.7.2 Instrumento.

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable Cultura organizacional es el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (2000), adaptado al español por Oleh Zaderey y Tomas Bonavia (2015), conocido por sus siglas DOCS.

Nombre del instrumento:	Encuesta de cultura organizacional de Denison.
Autor:	Denison (2000).
Adaptación:	Zaderey y Bonavia (2015).
Objetivo:	Determinar el nivel de la cultura organizacional.
Lugar:	Hospital Víctor Larco Herrera. Lima.
Forma:	Directa.
Duración:	60 minutos.
Descripción:	Es una encuesta de aplicación individual, con 60 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala de Likert.
Escala de medición:	El encuestador le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a la tabla 6.

Tabla 6.

Escala de medición variable: Cultura Organizacional.

Índices	Puntaje
Completamente en Desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Zaderey Bonavia (2015)

Proceso de Baremación.

Se realiza el proceso de Baremación de la variable cultura organizacional de acuerdo a la tabla 7.

Máximo puntaje: (Valor de la escala x número de Ítems)

Máximo Puntaje: $(5 \times 60) = 300$

Mínimo puntaje: (Valor de la escala x número de Ítems)

Mínimo Puntaje: $(1 \times 60) = 60$

Rango R: $300 - 60 = 240$

Amplitud: $240 / 3 = 80$

Primer Intervalo Mínimo: Mínimo puntaje+ Amplitud>

Primer Intervalo: 60 hasta $(60 + 80) = 140$:

Segundo Intervalo: 141 hasta $(141 + 80) = 221$:

Tercer Intervalo: 222 hasta puntaje máximo (300)

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo	[60; 140 >
Segundo Intervalo	[140; 220>
Tercer intervalo	[220;300>

Sobre los niveles: Puesto que se trata de una variable administrativa “Cultura Organizacional”, como descripción de la misma, esta se considera que estará, como conclusión del cuestionario en 3 niveles; esto son que la Cultura Organizacional, puede describirse con conclusión del cuestionario aplicado como:

Nivel 1: Adecuada (Cultura Adecuada), percibido por el personal encuestado

Nivel 2: Regular (Cultura Regular), percibido por el personal encuestado

Nivel 3: Deteriorada (Cultura Deteriorada), percibido por el personal encuestado.

Tabla 7

Niveles de Cultura Organizacional.

Niveles	Rango
Deteriorada	[60-140>
Regular	[140-220>
Adecuada	[220-300]

Fuente: Hernández (2014)

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable cultura organizacional como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Niveles de las dimensiones de la variable (x) cultura organizacional

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)
Cantidad de Ítems	15	15	15	15
Puntaje máximo	300	300	300	300
Puntaje Mínimo	60	60	60	60
Rango	140	140	140	140
Amplitud (A)	5	5	5	5

Fuente: Hernández (2014) Adaptado por el investigador.

El consolidado de los niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional se muestra en la tabla 9.

Tabla 9.

Consolidado de los niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional.

Índices	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)
a) Adecuada	[55; 75]	[55;75]	[55; 75]	[55; 75]
b) Regular	[35; 55>	[35;55>	[35; 55>	[35;55>
c) Deteriorada	[15; 35>	[15; 35>	[15; 35>	[15;35>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Zaderey y Bonavia (2015)

2.8. Validación a través de juicio de expertos.

La validación del instrumento DOCS de Denison (2000) y adaptado por Zaderey y Bonavia (2015), Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison,

Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación. Otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura organizacional.

Para alcanzar un grado óptimo de aplicabilidad, se validó el instrumento mediante un juicio de expertos. El instrumento fue puesto a consideración de un grupo de tres (03) expertos, todos ellos profesionales temáticos y metodológicos, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presente una validez significativa, encontrando pertinencia, relevancia y claridad dado que responde al objetivo de la investigación.

Tabla 10

Experto validador del Instrumento.

Experto	Especialidad
Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestion Economía Empresarial
Mgtr. César Garay Ghilardi	Magister en Administración
Mgtr. Samuel Rivera Castillo	Magister en Administración

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Para la validez del instrumento, los expertos realizaron la validación, aplicando los tres criterios: pertinencia, relevancia y claridad según se muestra la tabla 11.

Tabla 11.

Criterios de evaluación por expertos

Criterios de Evaluación		
Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³

2.9. Confiabilidad de análisis de datos

La confiabilidad del instrumento para la variable de datos del cuestionario aplicado para medir la variable Cultura Organizacional, fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, siendo el valor de 0.914 para los 60 ítems relacionados con el objetivo. Además, para los 15 ítems de las dimensiones que se van a relacionar los cuales están enfocados en implicación de 0.855 para los 15 ítems correspondientes a consistencia, siendo el valor de 0.838 para los 15 ítems relacionados con adaptabilidad, siendo el valor de 0.833 para los 15 ítems relacionados con Misión, lo cual representa una confiabilidad alta de 0.817, según muestra la tabla 12.

Tabla 12

Alfa de Cronbach: Variable Cultura Organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Implementación	0.855	15
Consistencia	0.838	15
Adaptabilidad	0.833	15
Misión	0.817	15

Fuente: Elaborado por el investigador, programa spss.22

La consistencia interna de los datos de la encuesta aplicada para medir la variable cultura organizacional 0.914, fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, cuyo valor es positiva, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 14.

Tabla 13

Alfa de Cronbach: Variables cultura organizacional

variables	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Cultura Organizacional	0.914	60

Fuente: Elaborado por el investigador, programa spss.22

2.10. Métodos de Análisis de datos.

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

El método que se utilizó para el análisis de datos fue estadístico, en sus dos niveles: Descriptivo e Inferencial de frecuencias. Siguiendo el protocolo siguiente:

Primero: Se tabularon y organizaron los datos en una matriz de datos donde se consignaron los resultados en tablas y figuras, de las cuales se pueden leer frecuencias y porcentajes de la variable objeto de estudio.

Luego se elaboró la base de datos de la variable y las dimensiones con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS 21 y el Excel 2013.

Para llevar a cabo la discusión de los resultados, estos se realizaron entre la contrastación de los resultados de los antecedentes y los resultados obtenidos en los resultados de la investigación.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación al planteamiento del problema, objetivos y marco teórico con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

2.11. Aspectos Éticos.

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, contando con la autorización correspondiente, así como el consentimiento de los trabajadores administrativos, guardando en todo momento el anonimato y el respeto hacia lo evaluado en todo momento, antes, durante y después de la investigación, resguardando los datos recogidos, sin juzgar la información obtenida.

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados

3.1.1 Descripción de la variable: Cultura organizacional

Tabla 14

Descripción de los niveles de la variable cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorada	33	26.0	26.0	26.0
Regular	78	61.4	61.4	87.4
Adecuada	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

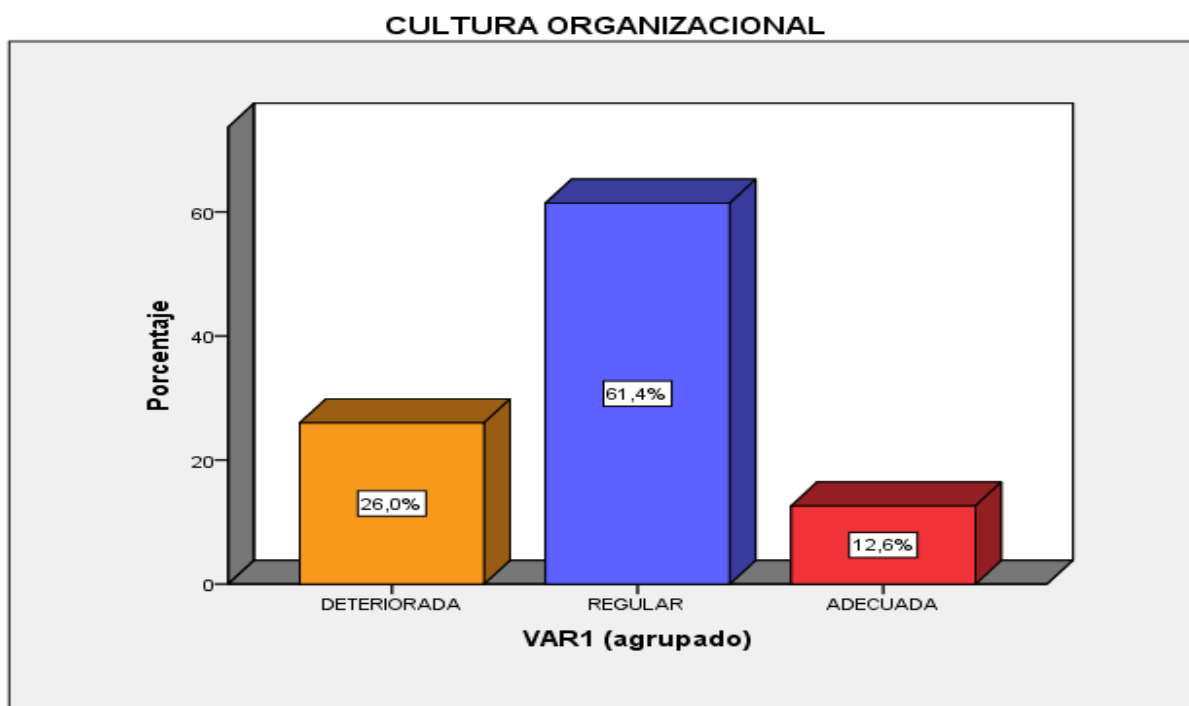


Figura 1. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 14 y figura 1 relacionadas con la variable cultura organizacional, se observa que, de 127 trabajadores administrativos encuestados se obtuvo como resultado: 78 trabajadores administrativos representan un nivel “regular” (61.4%), otros 33

trabajadores administrativos opinaron por un nivel de cultura “deteriorada” (26%). De otro modo, 16 trabajadores administrativos encuestados opinaron por un nivel de cultura organizacional “adecuada” (12.6%).

Tabla 15

*Descripción de la dimensión de **implicación** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorada	30	23.6	23.6	23.6
Regular	88	69.3	69.3	92.9
Adecuada	9	7.1	7.1	100.0
Total	127	100.0	100.0	

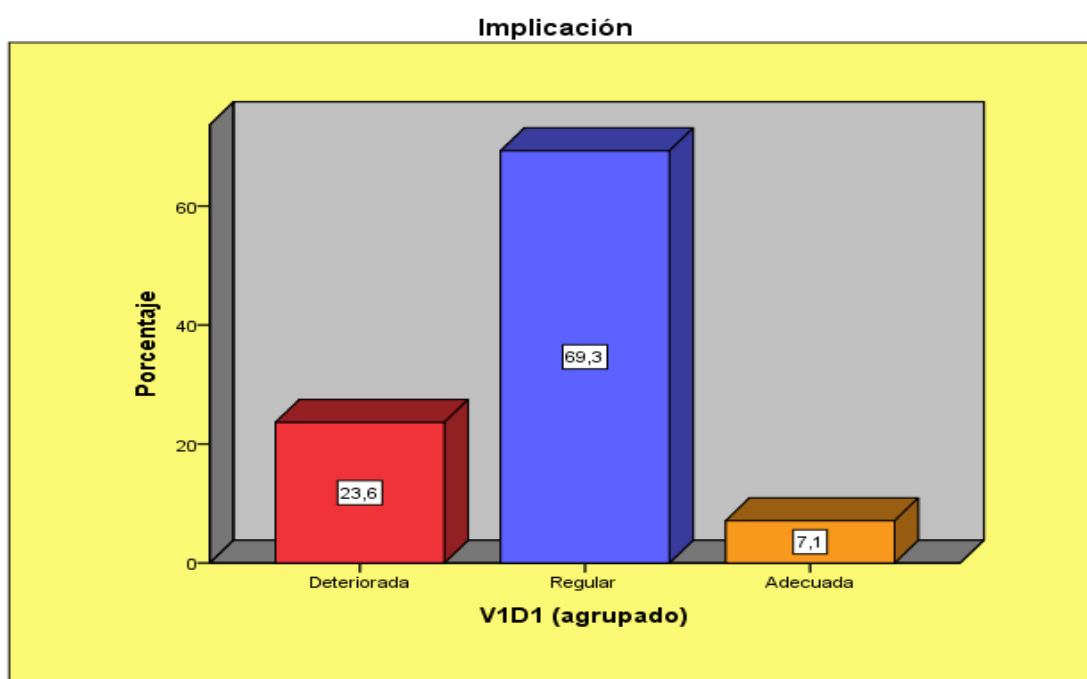


Figura 2. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 15 y figura 2 muestran la dimensión de Implicación o Involucramiento relacionada con la variable cultura organizacional, en la cual se observa que la gran mayoría de los trabajadores encuestados, 88 de ellos representa un nivel “regular”

equivalente a un 69.3% del total. Asimismo, 30 de ellos muestran un nivel “deteriorada” que equivale 23.6 %. Por otro lado, 9 de ellos muestran nivel “adecuada” equivalente a 7.1 %. Esto es un indicativo de que la **Implicación o involucramiento** de la cultura organizacional, de acuerdo a la encuesta realizada en el Hospital Víctor Larco Herrera ocupa como resultado un nivel “regular”.

Tabla 16

*Descripción de la dimensión **consistencia** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorada	33	26.0	26.0	26.0
Regular	82	64.6	64.6	90.6
Adecuada	12	9.4	9.4	100.0
Total	127	100.0	100.0	

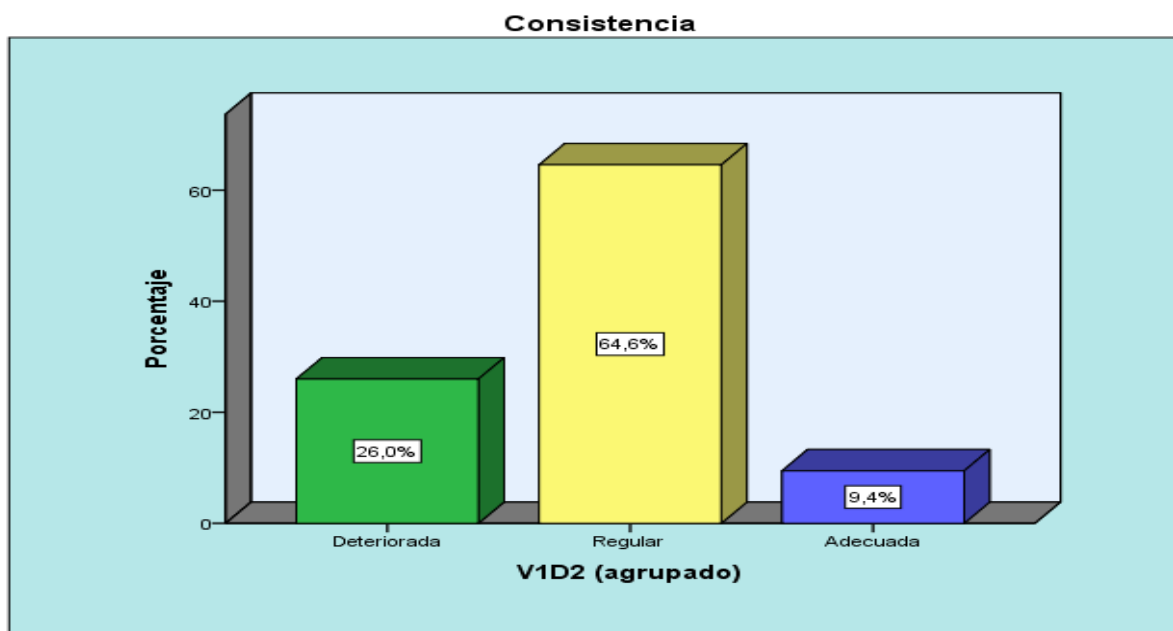


Figura 3. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 16 y figura 3 relacionadas con la dimensión de consistencia relacionada con la variable cultura organizacional, se observa que, en la gran mayoría de los trabajadores administrativos encuestados, 82 representa un nivel “regular” con 64.6%. Asimismo, 33 representan un nivel de cultura organizacional “deteriorada” que equivale al 26% del total de trabajadores administrativos y 12 trabajadores representan un 9.4% del nivel de cultura organizacional “adecuada”. Esto es un indicativo de que la dimensión consistencia de la cultura organizacional resulta ser de un nivel “regular”.

Tabla 17

*Descripción de la dimensión de **adaptabilidad** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	28	22.0	22.0	22.0
	Regular	83	65.4	65.4	87.4
	Adecuada	16	12.6	12.6	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

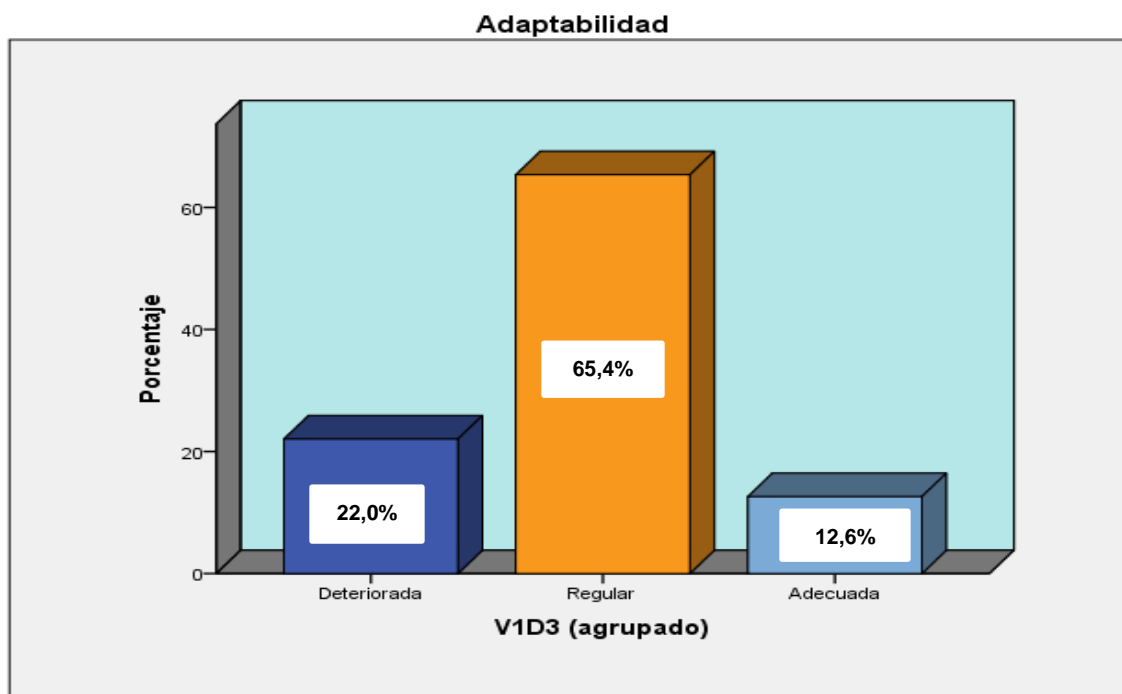


Figura 4. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 17 y figura 4 relacionadas con la dimensión de adaptabilidad de la variable cultura organizacional, se observa que, en la gran mayoría de los trabajadores encuestados, 83 de ellos representa un nivel “regular” con 65.4%. Asimismo, 28 de ellos muestran nivel “deteriorada” con 22%. Por otro lado, 16 de ellos muestran nivel “adecuada” con 12.6 %. Esto es un indicativo de que la dimensión de adaptabilidad de la variable cultura organizacional resulta alcanzar un nivel “regular”.

Tabla 18

*Descripción de la dimensión **misión** la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	31	24.4	24.4
	Regular	83	65.4	89.8
	Adecuada	13	10.2	100.0
	Total	127	100.0	100.0

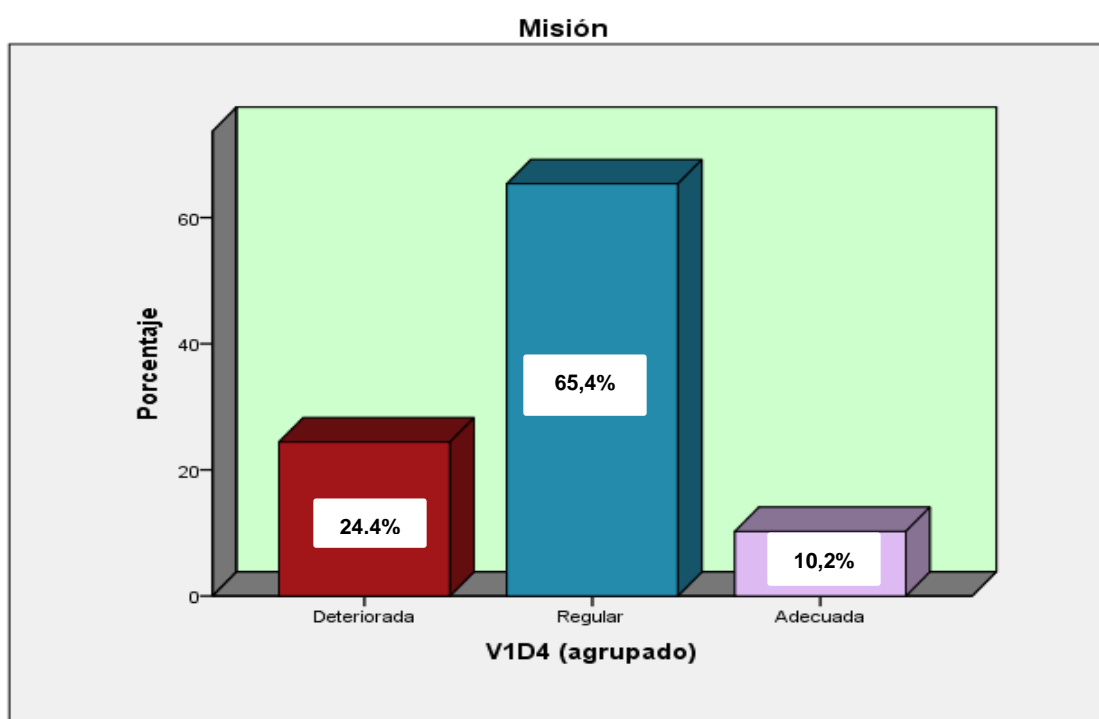


Figura 5. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 18 y figura 5 relacionadas con los niveles de misión de la variable cultura organizacional, se observa que la gran mayoría de los trabajadores administrativos encuestados, 83 representa un nivel “regular” con 65.4%. Asimismo, 31 representan una cultura organizacional “deteriorada” con un nivel de 24.4% y 13 trabajadores representan un 10.2%. de la misión de la cultura organizacional es “adecuada”. Esto es un indicativo de que la dimensión misión de la cultura organizacional resulta alcanzar el nivel “regular”.

Tabla 19

Descripción de las dimensiones agrupadas de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.

	Deteriorada (1)	Regular (2)	Adecuada (3)
D1 Implicación	23.6%	69.3%	7.1%
D2 Consistencia	26.0%	64.6%	9.4%
D3 Adaptabilidad	22.0%	65.4%	12.6%
D4 Misión	24.4%	65.4%	10.2%

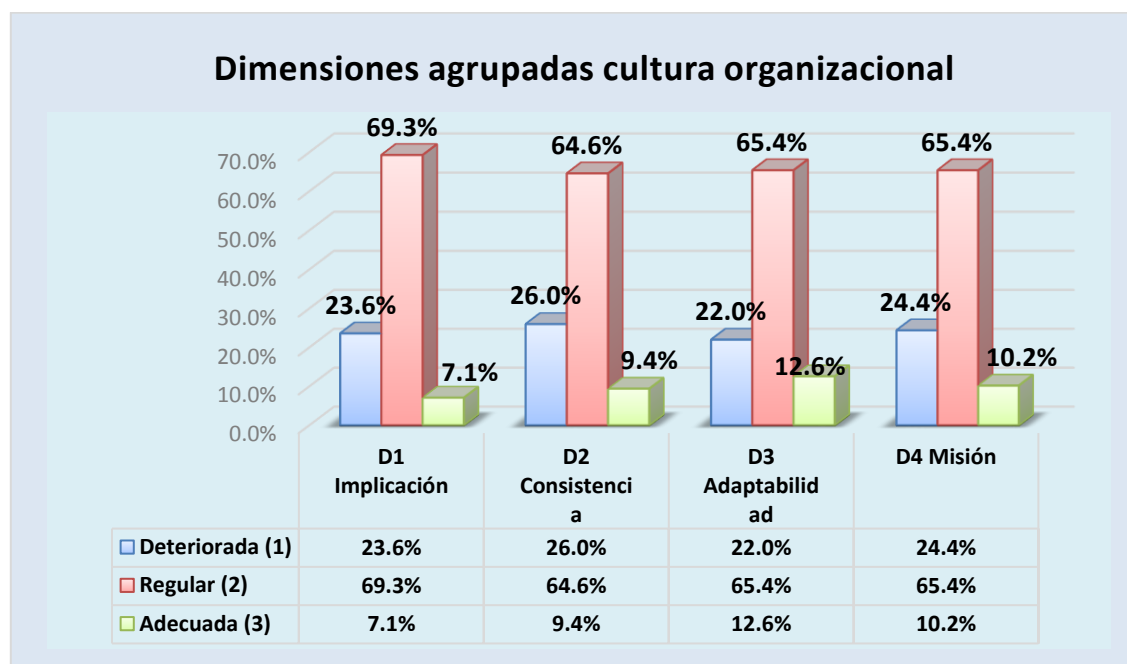


Figura 6. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 19 y figura 6 relacionadas con los niveles alcanzados por las 4 dimensiones de la variable cultura organizacional muestran que, las dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión muestran un nivel “regular”. Esto es un indicativo de que en el hospital Víctor Larco Herrera se percibe una cultura organizacional considerada de grado o nivel “regular”.

Tabla 20

*Descripción del indicador **Empowerment** de la dimensión **implicación** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D111 (Empowerment)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	19	15.0	15.0
	Regular	78	61.4	76.4
	Adecuada	30	23.6	100.0
	Total	127	100.0	100.0

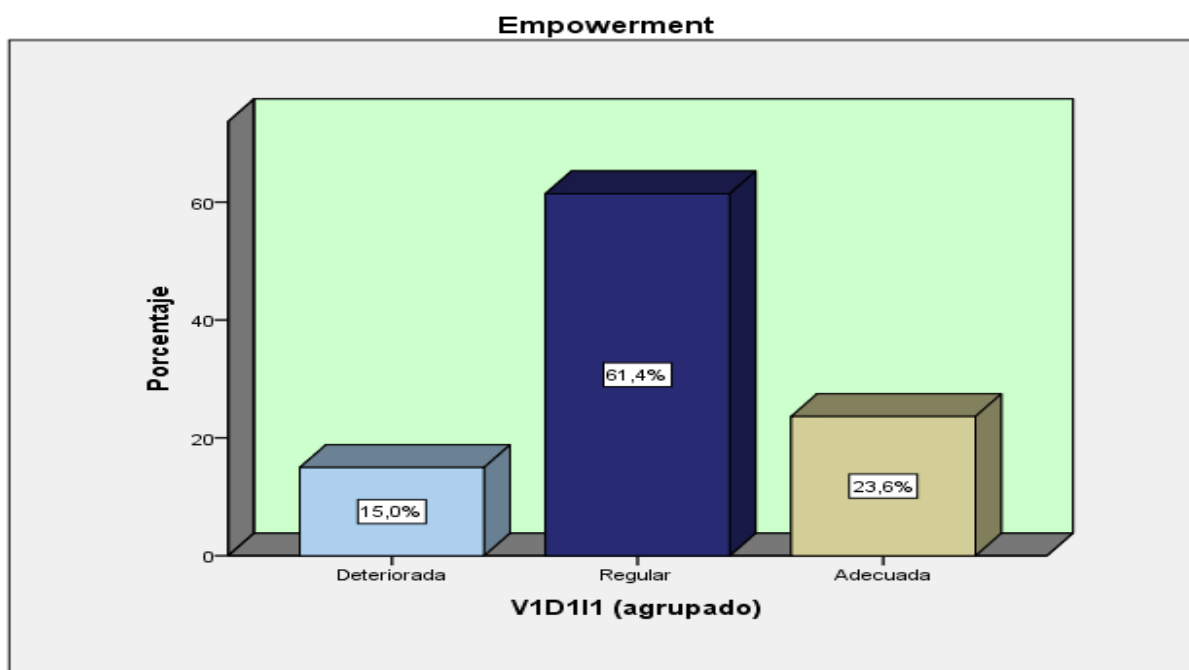


Figura 7. Elaborado por el Investigador

Interpretación

En la tabla 20 y figura 7 relacionadas con el nivel del indicador **Empowerment** de la dimensión implicación de la variable cultura organizacional, se observa que, de los 127 colaboradores administrativos encuestados, 78 muestran un nivel “regular” de empoderamiento con 61.4%. Asimismo, 30 muestran un nivel “adecuado” con un 23.6% y 19 trabajadores muestran un nivel “deteriorado” con un 15%. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión implicación de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 21

*Descripción del indicador **trabajo en equipo** de la dimensión **implicación** de la cultura organizacional*

V1D1I2 (trabajo en equipo)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	51	40.2	40.2
	Regular	70	55.1	95.3
	Adecuada	6	4.7	100.0
	Total	127	100.0	100.0

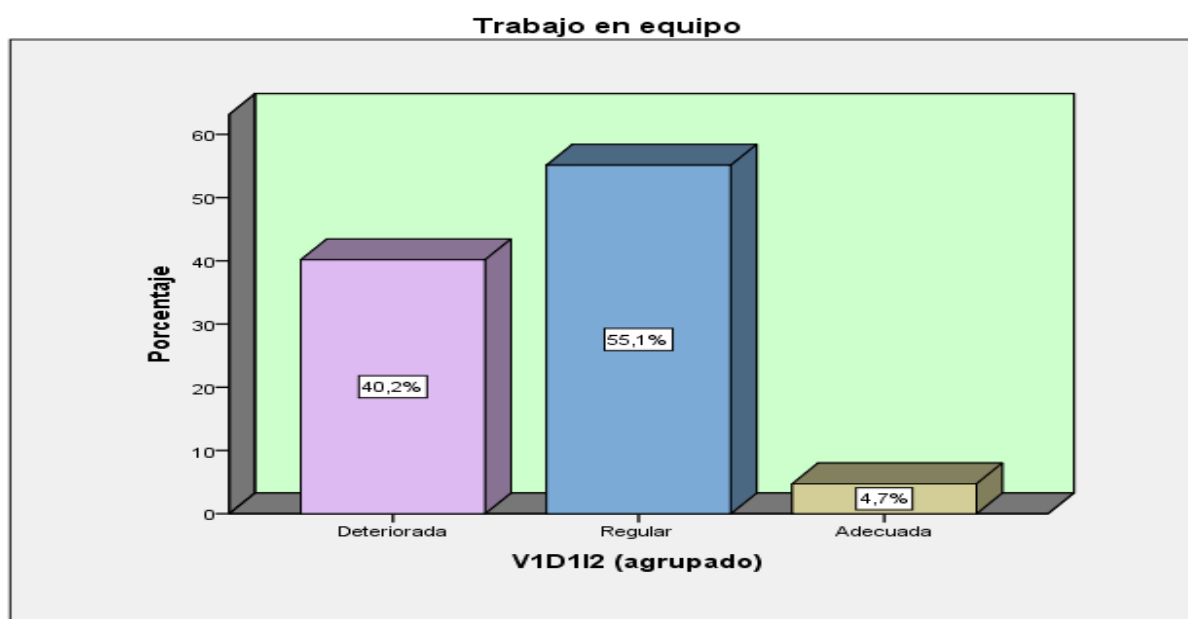


Figura 8. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 21 y figura 7 relacionadas con el nivel del indicador **trabajo en equipo** de la dimensión implicación de la variable cultura organizacional, representa que, de los 127 colaboradores administrativos encuestados, 70 muestran un nivel “regular” con 55.1%. Asimismo, 51 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 40.2% y 6 trabajadores representan un 4.7%.de un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión implicación de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 22

*Descripción del indicador **desarrollo de capacidades** de la dimensión **implicación** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D1I3 (desarrollo de capacidades)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	43	33.9	33.9
	Regular	78	61.4	95.3
	Adecuada	6	4.7	100.0
	Total	127	100.0	100.0

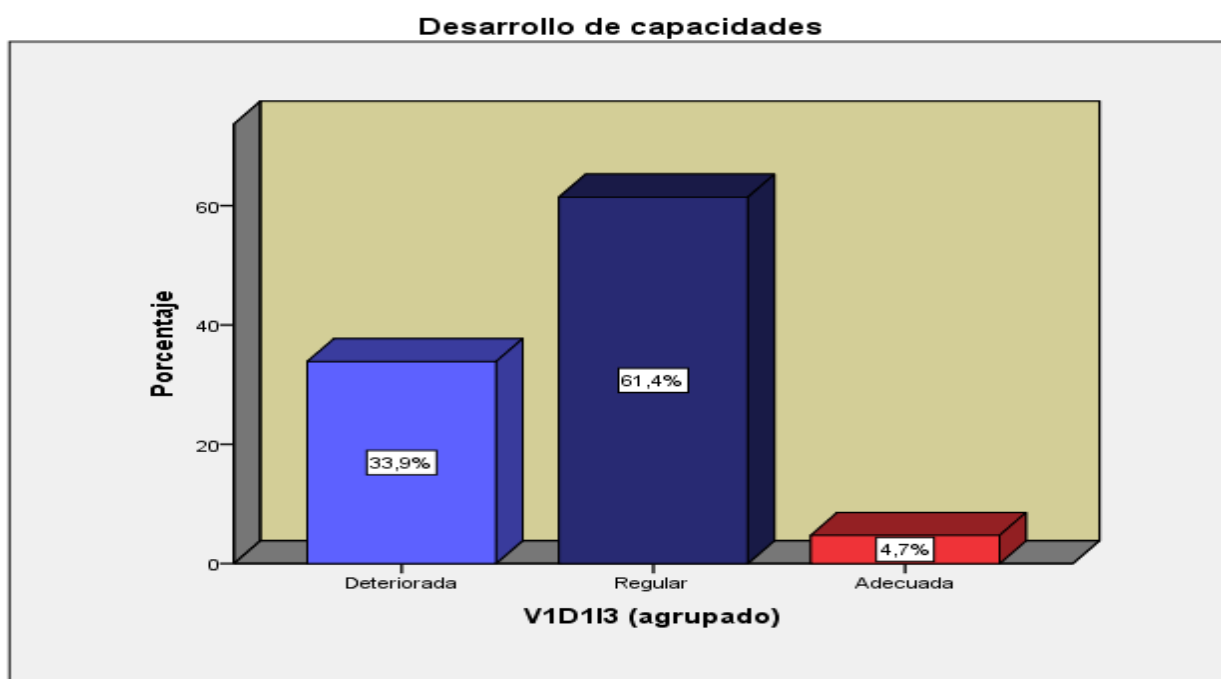


Figura 9. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 22 y figura 9 relacionadas con el nivel del indicador **desarrollo de capacidades** de la dimensión implicación de la variable cultura organizacional, representa que, de 127 colaboradores administrativos encuestados, 78 muestran un nivel “regular” con 61.4%. Asimismo, 43 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 33.9% y 6 trabajadores representan un 4.7%.de un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión implicación de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 23

*Descripción de los **indicadores agrupados** de la dimensión **implicación** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

	Deteriorada (1)	Regular (2)	Adecuada (3)
I1 Empowerment	15.0%	61.4%	23.6%
I2 Trabajo en equipo	40.2%	55.4%	4.7%
I3 Desarrollo de capacidades	33.9%	61.4%	4.7%

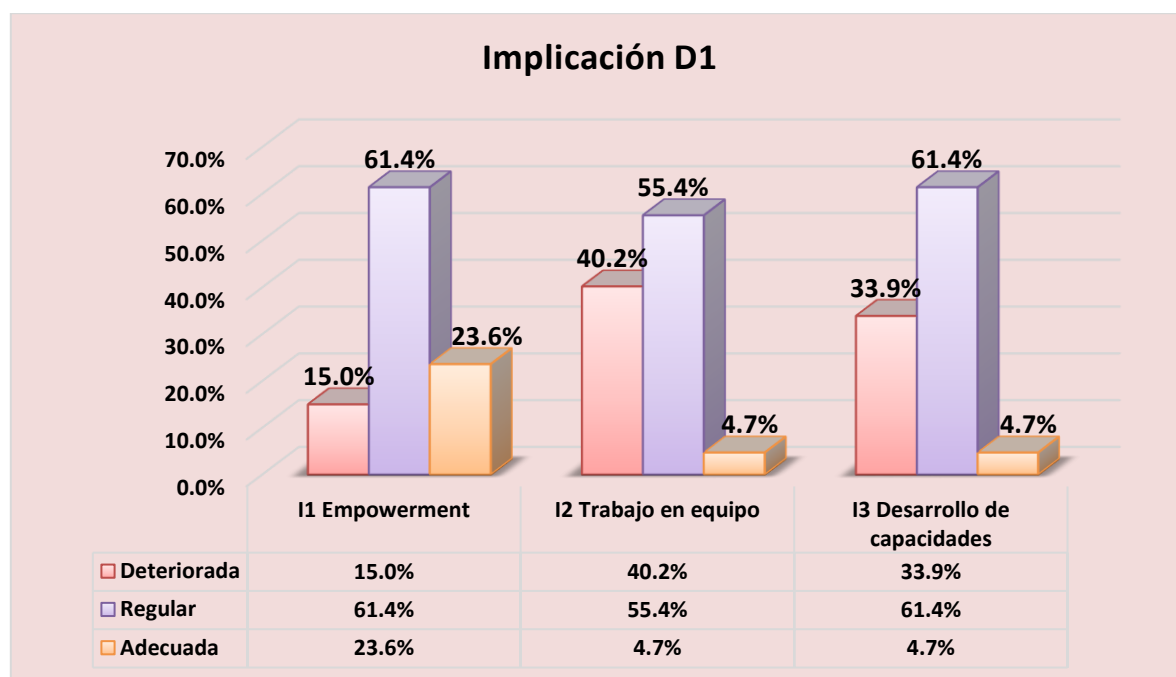


Figura 10. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 23 y figura 10 relacionadas con los niveles alcanzados por los **indicadores** de la **dimensión implicación** de la variable cultura organizacional muestran que, el nivel alcanzado como “regular” (61.4%) corresponden a los indicadores: empowerment y desarrollo de capacidades, ambos con igual porcentaje indicativo.

Tabla 24

*Descripción del indicador **valores centrales** de la dimensión **consistencia** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D2I1 (valores centrales)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	43	33.9	33.9
	Regular	78	61.4	95.3
	Adecuada	6	4.7	100.0
	Total	127	100,0	100,0

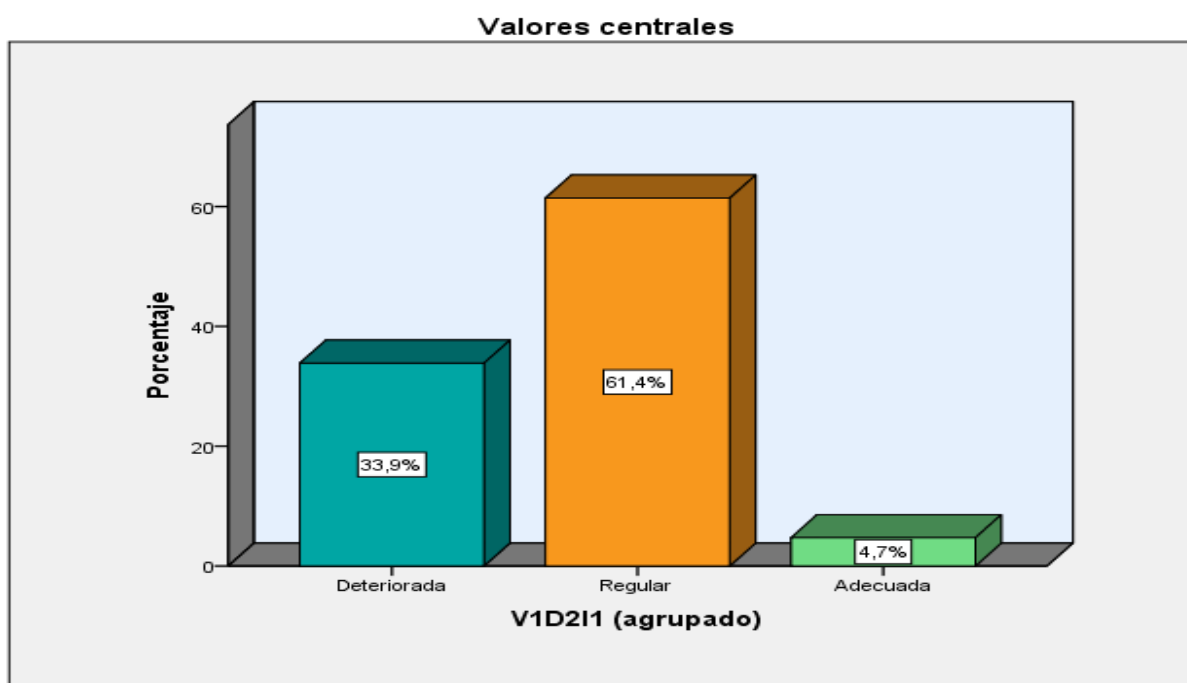


Figura 11. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 24 y figura 11 relacionadas con el nivel del indicador **valores centrales** de la dimensión consistencia de la variable cultura organizacional, muestra que, de 127 colaboradores administrativos encuestados, 78 muestran un nivel “regular” con 61.4%. Asimismo, 43 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 33.9% y 6 trabajadores representan un 4.7% de un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión consistencia de la cultura organizacional resulta ser de nivel “regular”.

Tabla 25

*Descripción del indicador **acuerdo** de la dimensión **consistencia** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D2I2 (acuerdo)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	54	42.5	42.5
	Regular	65	51.2	93.7
	Adecuada	8	6.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

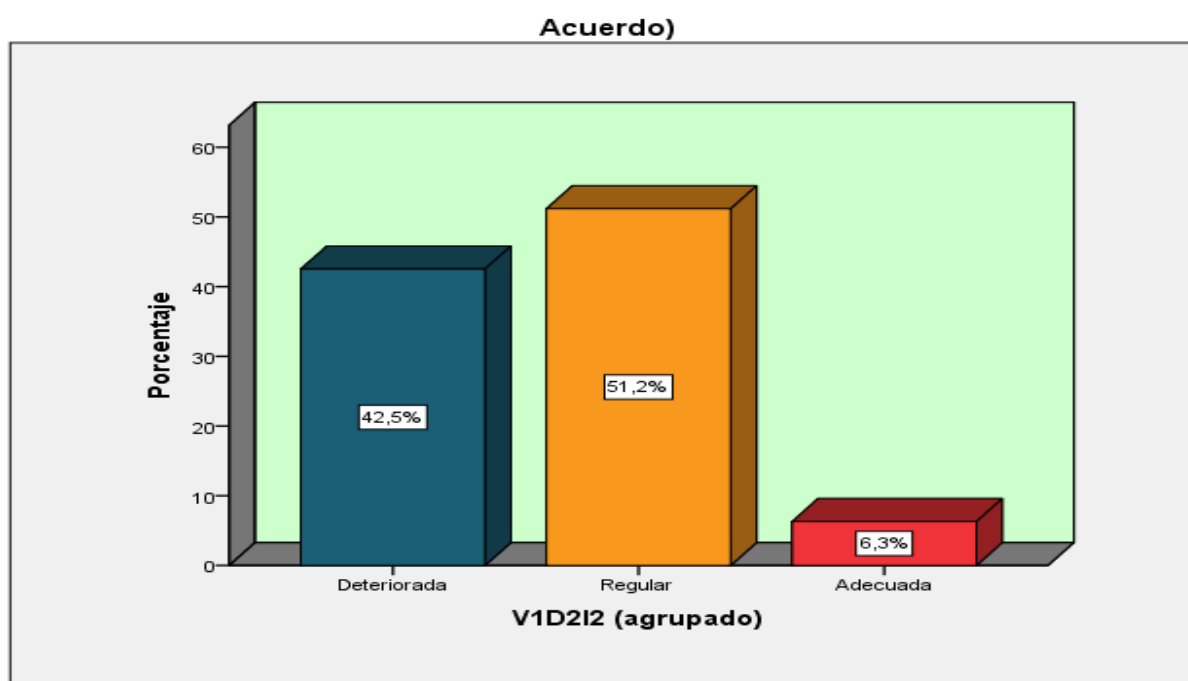


Figura 12. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 25 y figura 12 relacionadas con el nivel del indicador **acuerdo** de la dimensión consistencia de la variable cultura organizacional, muestra que, de 127 colaboradores administrativos encuestados, 65 muestran un nivel “regular” con 51.2%. Asimismo, 54 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 42.5% y 8 trabajadores representan un 6.3%.de un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión consistencia de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 26

*Descripción del indicador **coordinación** de la dimensión **consistencia** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D2I3 (coordinación)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	54	42.5	42.5
	Regular	65	51.2	93.7
	Adecuada	8	6.3	100.0
	Total	127	100.0	100.0

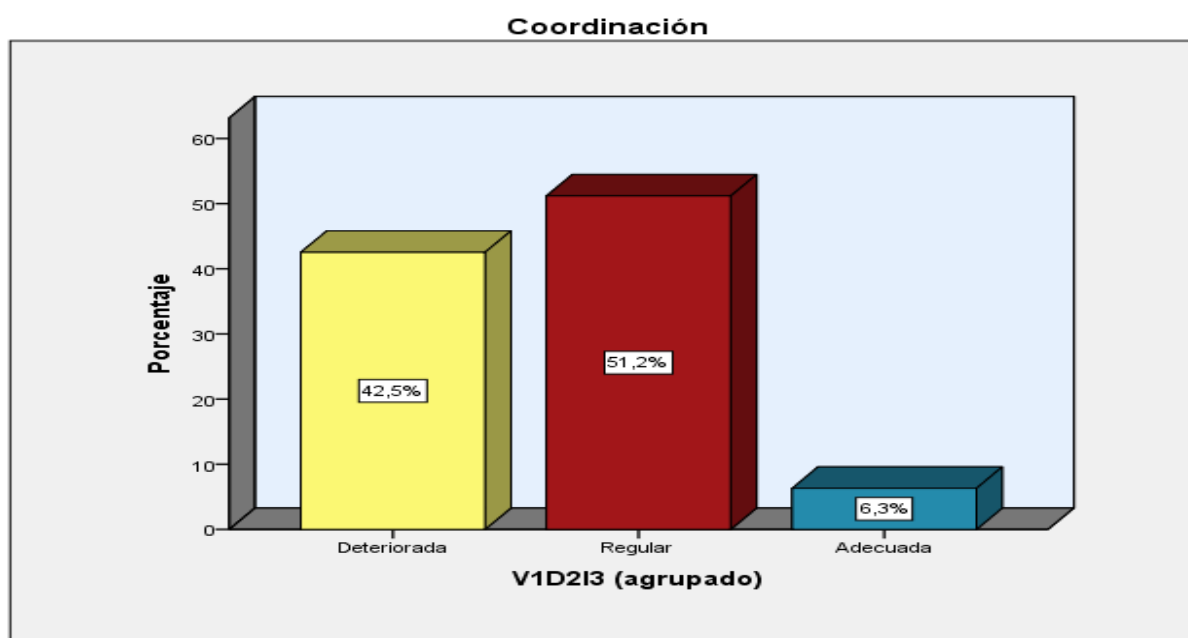


Figura 13. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 26 y figura 13 relacionadas con el nivel del indicador **coordinación** de la dimensión consistencia de la variable cultura organizacional, de los 127 colaboradores administrativos encuestados, 65 muestran un nivel “regular” con 51.2%. Asimismo, 54 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 42.5% y 8 trabajadores representan un 6.3%.de un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión consistencia de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 27

*Descripción de los **indicadores agrupados** de la dimensión **consistencia** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

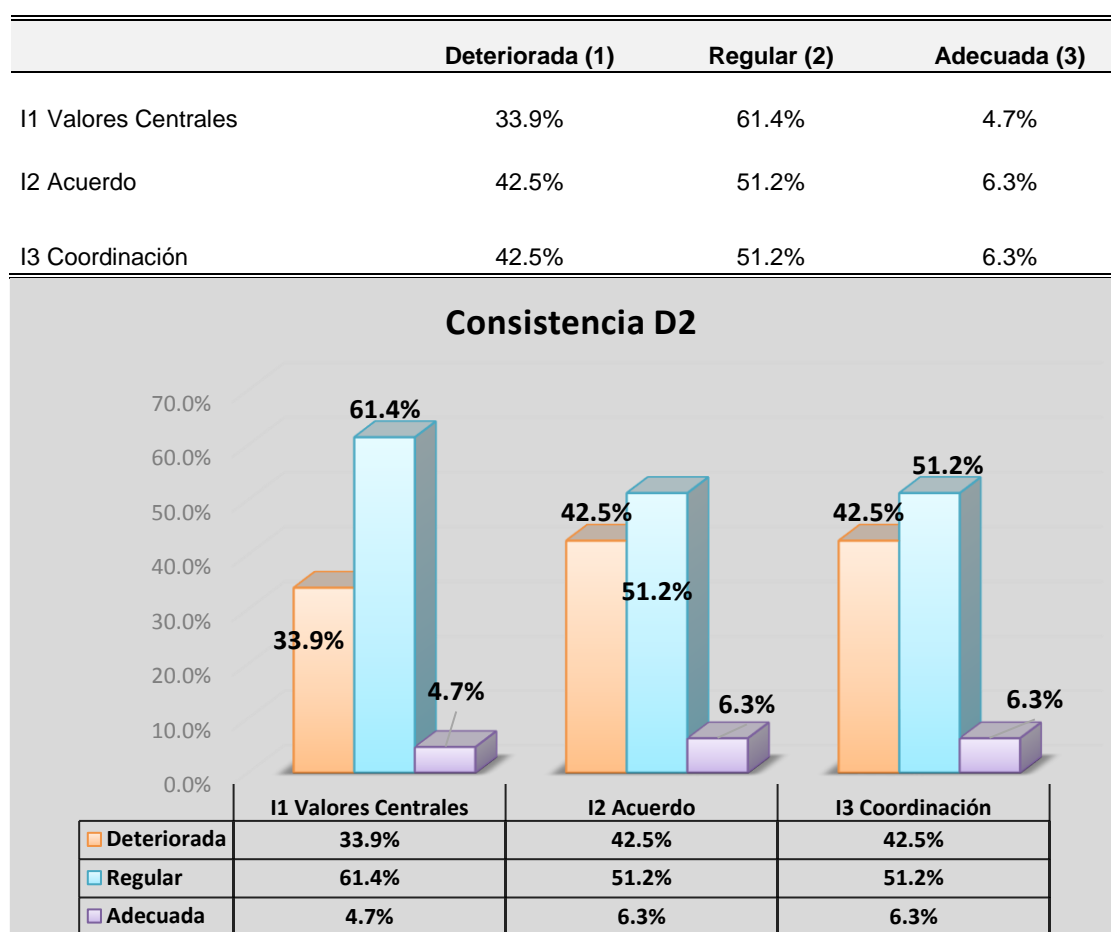


Figura 14. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 27 y figura 14 relacionadas con los niveles alcanzados por los **indicadores** de la **dimensión consistencia** de la variable cultura organizacional muestra al indicador de **valores centrales**, que según se observa alcanzó el más alto grado o nivel (61.4%), considerado como “regular”.

Tabla 28

*Descripción del indicador **orientación al cambio** de la dimensión **adaptabilidad** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D3I1 (orientación al cambio)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	22	17.3	17.3
	Regular	80	63.0	80.3
	Adecuada	25	19.7	100.0
	Total	127	100.0	

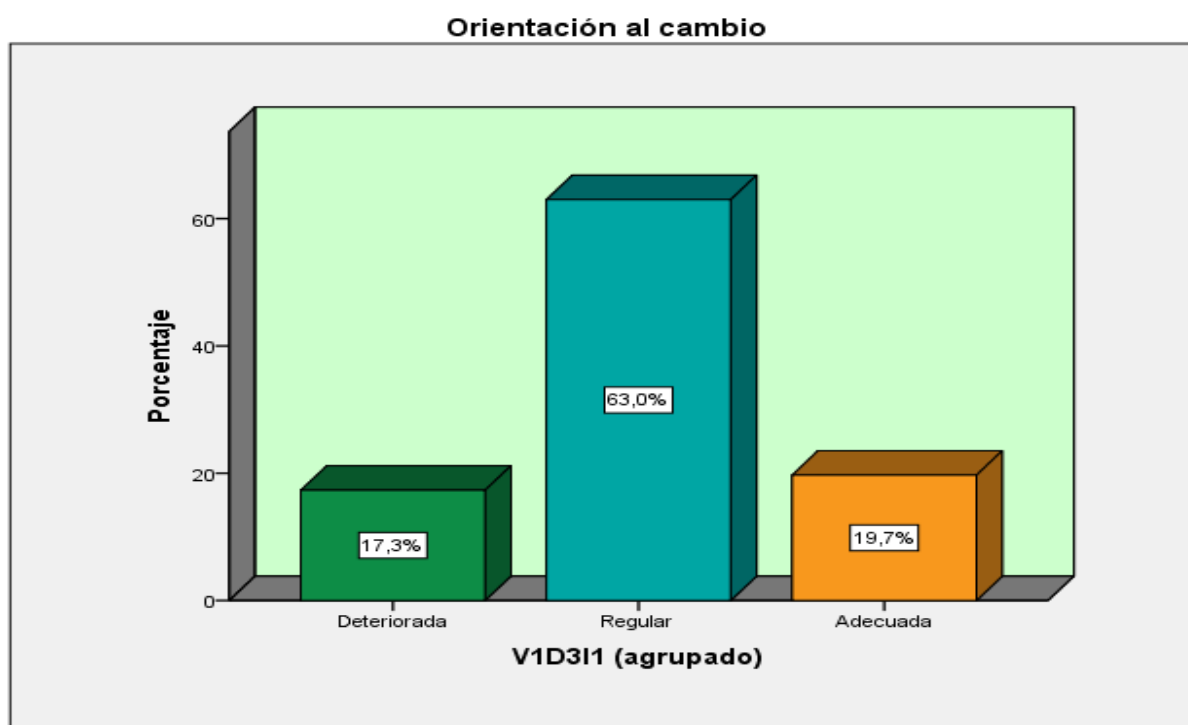


Figura 15. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 28 y figura 15 relacionadas con el nivel del indicador **orientación al cambio** de la dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional, muestra que, de 127 colaboradores administrativos encuestados, 80 muestran un nivel “regular” con 63%. Asimismo, 25 muestran un nivel “adecuado” con un nivel de 19.7% y 22 trabajadores representan un 17.3% de un nivel “deteriorado”. Esto evidencia que éste indicador de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 29

*Descripción del indicador **orientación al cliente** de la dimensión **adaptabilidad** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D3I2 (orientación al cliente)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	43	33.9	33.9
	Regular	73	57.5	91.3
	Adecuada	11	8.7	100.0
	Total	127	100.0	1000

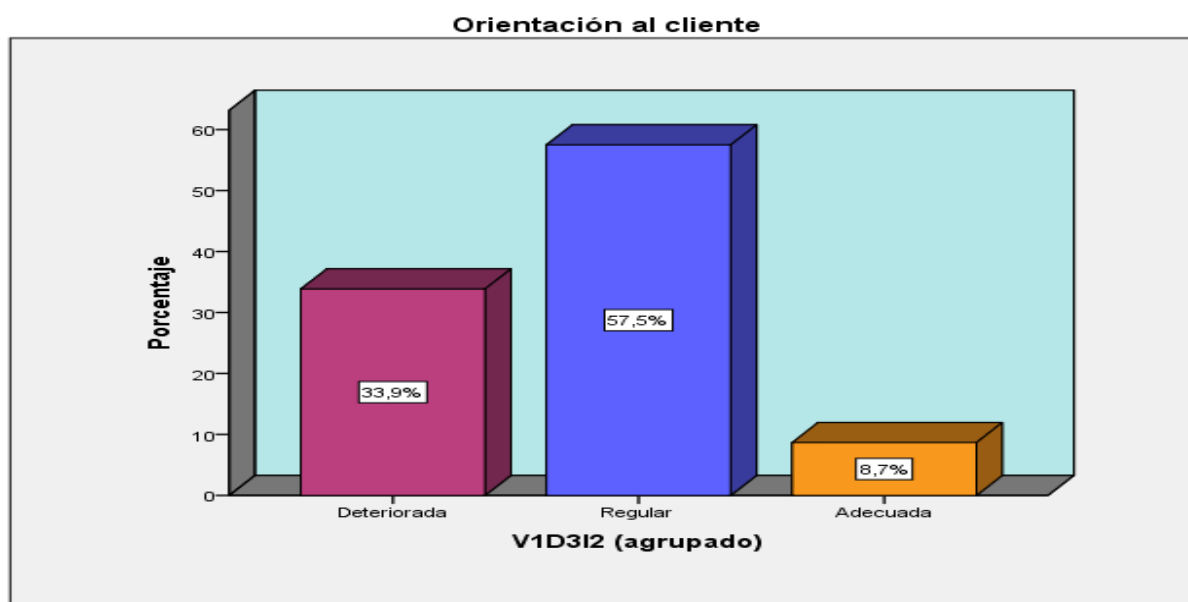


Figura 16. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 29 y figura 16 relacionadas con el nivel del indicador **orientación al cliente** de la dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional, muestra que de 127 colaboradores administrativos encuestados 73 muestran un nivel “regular” con 57.5%. Asimismo, 43 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 33.9% y 11 trabajadores representan un 8.7%.de un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 30

*Descripción del indicador **aprendizaje organizativo** de la dimensión **adaptabilidad** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D3I3 (aprendizaje organizativo)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	48	37.8	37.8
	Regular	68	53.5	91.3
	Adecuada	11	8.7	100.0
	Total	127	100.0	100.0

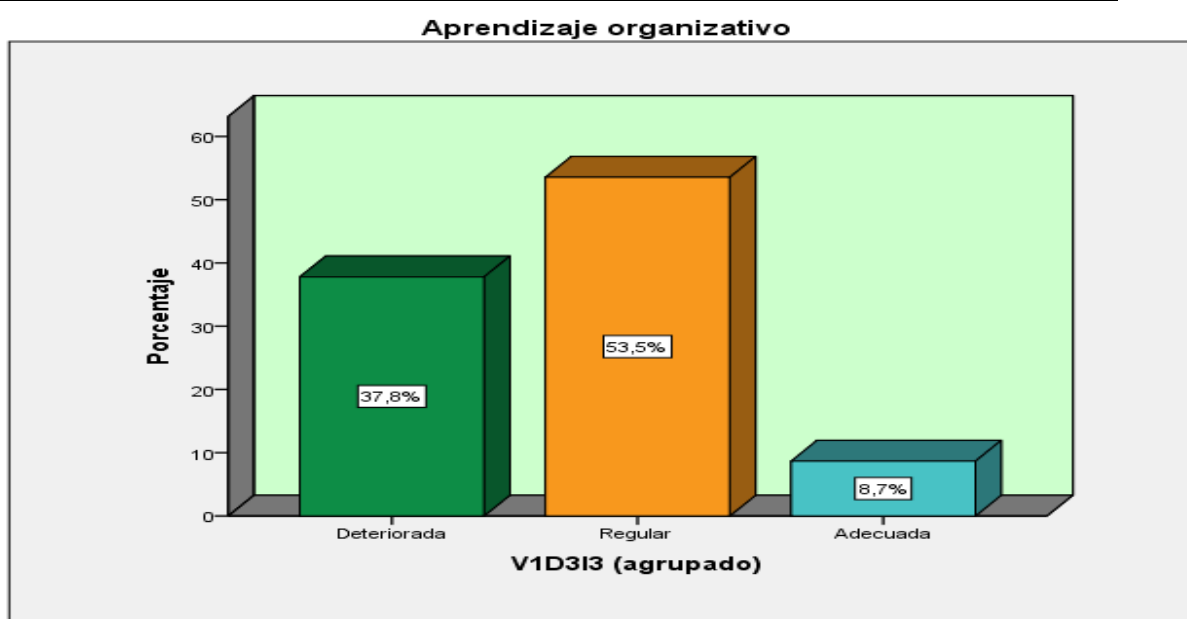


Figura 17. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 30 y figura 17 relacionadas con el nivel del indicador **aprendizaje organizativo** de la dimensión adaptabilidad de la variable cultura organizacional muestra que, de los 127 colaboradores administrativos encuestados, 68 muestran un nivel “regular” con 53.5%. Asimismo, 48 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 37.8% y 11 trabajadores representan un 8.7%.de un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 31

*Descripción de los **indicadores agrupados** de la dimensión **adaptabilidad** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

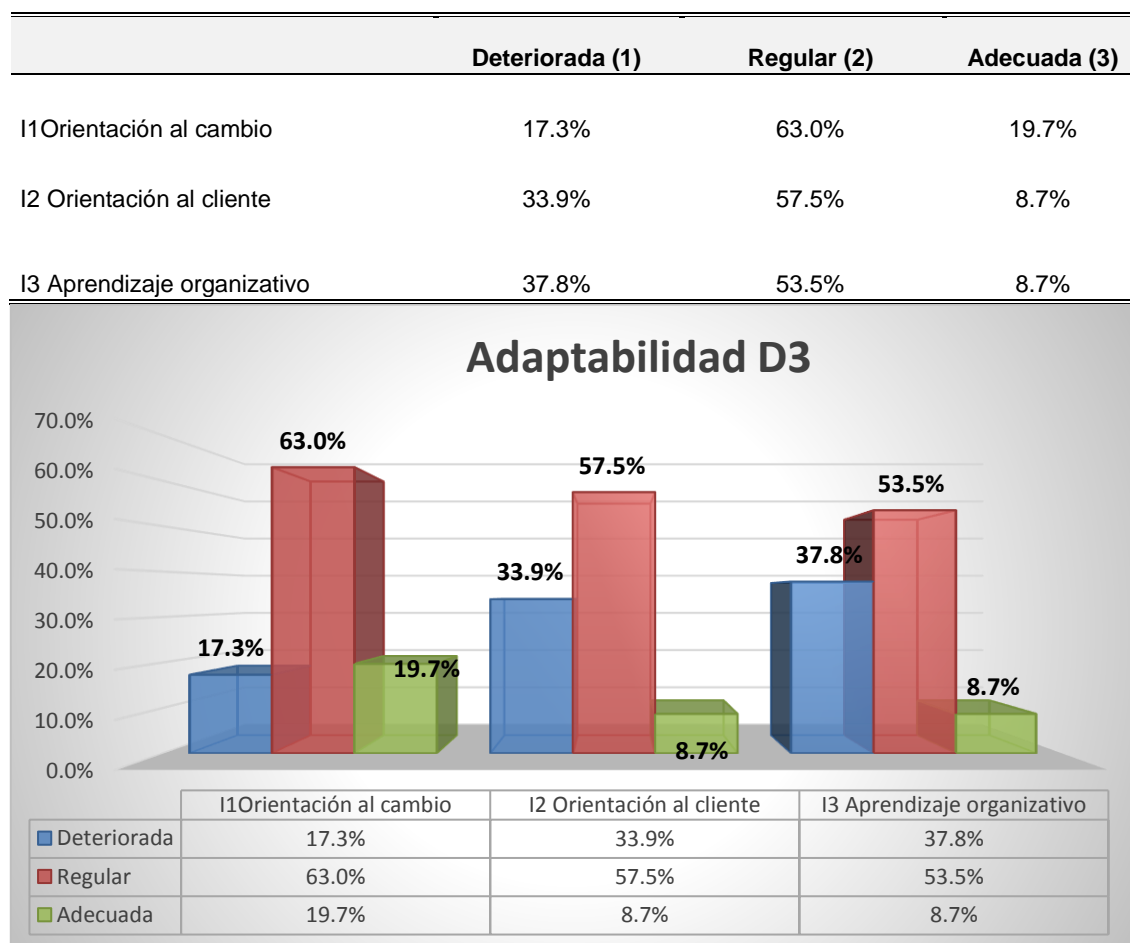


Figura 18. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 31 y figura 18 relacionadas con los niveles alcanzados por los **indicadores** de la **dimensión adaptabilidad** de la variable cultura organizacional muestra al indicador de **orientación al cambio**, que según se aprecia alcanzó el más alto grado o nivel (63%), considerado como “regular”.

Tabla 32

*Descripción del indicador **dirección y propósitos estratégicos** de la dimensión misión de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D4I1 (dirección y propósitos estratégicos)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	63	49.6	49.6
	Regular	55	43.3	92.9
	Adecuada	9	7.1	100.0
	Total	127	100.0	100.0

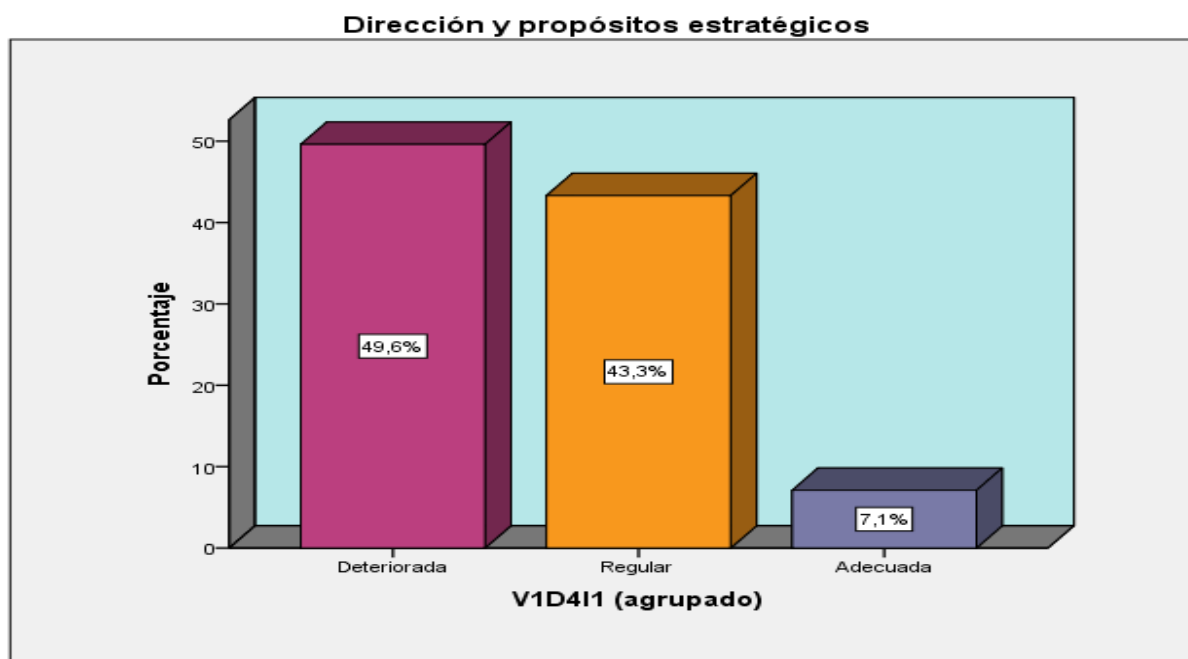


Figura 19. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 32 y figura 19 relacionadas con el nivel del indicador **dirección y propósitos estratégicos** de la dimensión misión de la variable cultura organizacional muestra que, de 127 colaboradores administrativos encuestados, 63 muestran un nivel “deteriorado” con 49.6%. Asimismo, 55 muestran un nivel “regular” con un nivel de 43.3 % y 9 trabajadores representan un 7.1% en un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión misión de la cultura organizacional se muestra “deteriorado”.

Tabla 33

*Descripción del indicador **metas y objetivos** de la dimensión **misión** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D4I2 (metas y objetivos)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	15	11.8	11.8
	Regular	83	65.4	77.2
	Adecuada	29	22.8	100.0
	Total	127	100.0	100.0

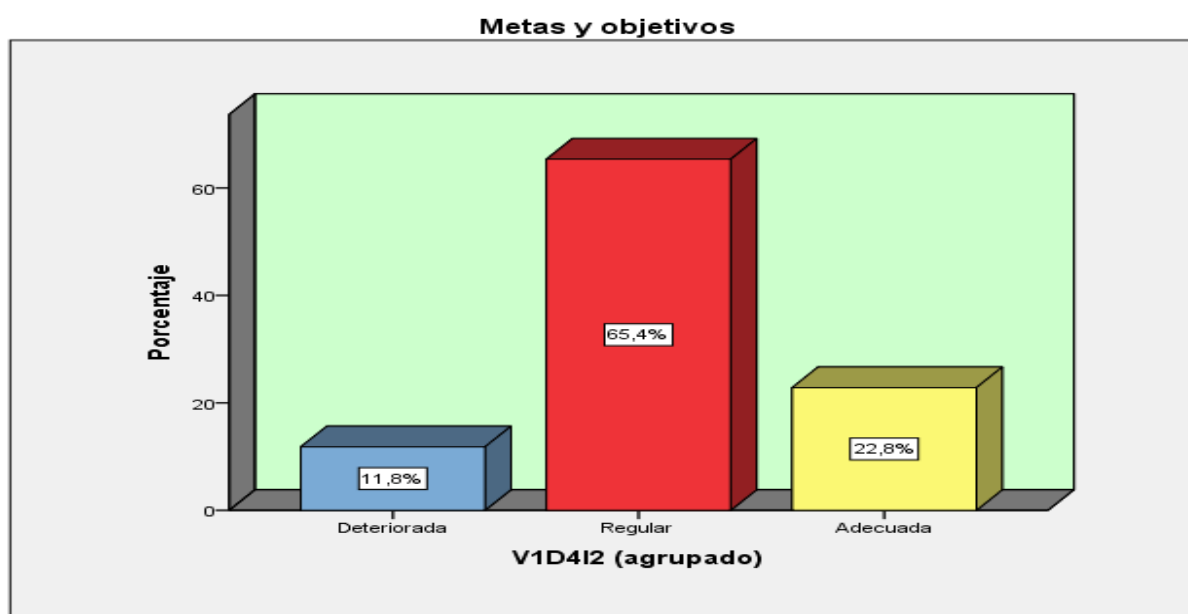


Figura 20. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 33 y figura 20 relacionadas con el nivel del indicador **metas y objetivos** de la dimensión misión de la variable cultura organizacional muestra que, de los 127 colaboradores administrativos encuestados, 83 muestran un nivel “regular” con 65.4%. Asimismo, 29 muestran un nivel “adecuado” con un nivel de 22.8% y 15 trabajadores representan un 11.8% en un nivel “deteriorado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión misión de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 34

*Descripción del indicador **visión** de la dimensión **misión** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

V1D4I3 (visión)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorada	55	43.3	43.3
	Regular	63	49.6	92.9
	Adecuada	9	7.1	100.0
	Total	127	100.0	100.0

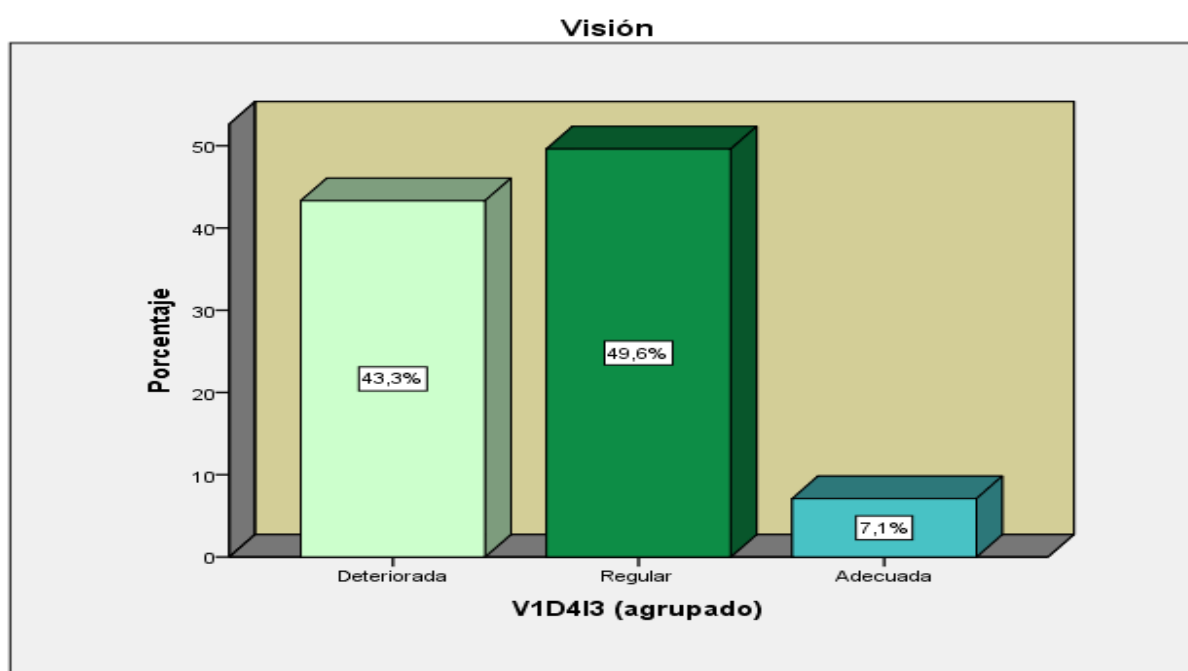


Figura 21. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 34 y figura 21 relacionadas con el nivel del indicador **visión** de la dimensión misión de la variable cultura organizacional muestra que, de los 127 colaboradores administrativos encuestados, 63 muestran un nivel “regular” con 49.6%. Asimismo, 55 muestran un nivel “deteriorado” con un nivel de 43.3% y 9 trabajadores representan un 7.1% en un nivel “adecuado”. Esto es un indicativo de que éste indicador de la dimensión misión de la cultura organizacional resulta ser “regular”.

Tabla 35

*Descripción de los **indicadores agrupados** de la dimensión **misión** de la cultura organizacional del personal administrativo en el HVLH.*

	Deteriorada (1)	Regular (2)	Adecuada (3)
I1 Dirección y propósitos estratégicos	49.6%	43.3%	7.1%
I2 Metas y objetivos	11.8%	65.4%	22.8%
I3 Visión	43.3%	49.6%	7.1%

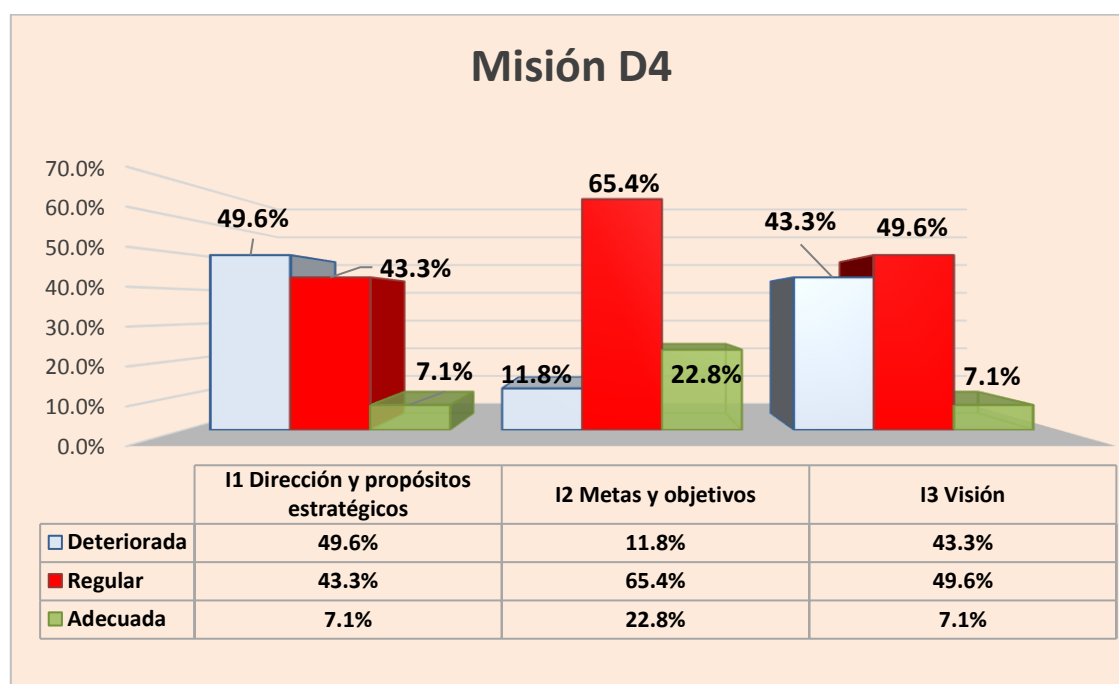


Figura 22. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 35 y figura 22 relacionadas con los niveles alcanzados por los **indicadores** de la **dimensión misión** de la variable cultura organizacional muestra al indicador de **metas y objetivos**, como el indicador que alcanzó el más alto grado o nivel (65.4%), considerado como nivel “regular”.

IV. Discusión

Realizado el análisis cualitativo se observa, en lo que respecta a la variable denominada cultura organizacional, que involucra a las dimensiones de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión se presenta los siguientes resultados: de 127 colaboradores administrativos encuestados, 78 presentan el nivel “regular” (61.4%), 33 de ellos presentan el nivel “deteriorada” (26 %). En cuanto para el nivel “adecuada” de la cultura organizacional se presenta tan solo 16 colaboradores administrativos (12.6%). Los resultados obtenidos fueron contrastados con los antecedentes de la variable en mención, dichos datos coinciden que la situación de la cultura organizacional es “regular”, por lo que se evidencia según Montaña (2015), que en la organización se presenta la formalización por una sólida divulgación de los lineamientos estratégicos con el fin de hacerlos propios de cada uno de sus empleados en pro del cumplimiento de las metas propuestas, es así como cada uno de ellos se responsabiliza y ejecuta sus tareas con el fin de propagar el mejoramiento continuo en la empresa y lograr mayor eficiencia y productividad.

En cuanto a la dimensión de implicación se presenta los siguientes resultados: 88 colaboradores administrativos encuestados presentan el nivel “regular” (69.3%), 30 de ellos presenta el nivel “deteriorada” (23.6 %), a su vez 9 colaboradores administrativos presenta el nivel “adecuada” (7.1%). Los resultados obtenidos del nivel “regular” en la dimensión implicación fueron contrastados con Calderón (2013), dichos datos coinciden que la cultura organizacional que maneja la empresa no es estable ya que determina el comportamiento de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento individual siendo deficiente el rendimiento de las labores del puesto.

Respecto a la dimensión de consistencia se presenta los siguientes resultados: 82 colaboradores administrativos presentan el nivel “regular” (64.6%), 33 de ellos presenta el nivel “deteriorada” (26%), a su vez 12 colaboradores administrativos presenta el nivel “Adecuada” (9.4%). Los resultados obtenidos muestran el nivel “regular” de la dimensión consistencia, que es una característica distintiva y fuerte que tiene una empresa que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Estos resultados fueron contrastados con Lay (2012), en relación a la capacidad operacional, la cultura organizacional ha permitido asegurar el factor crítico

para el desarrollo de sus actividades, el capital humano, ya que ha fomentado compromiso e identidad de los miembros con la organización.

En cuanto a la dimensión de adaptabilidad se presenta los siguientes resultados: 83 colaboradores administrativos encuestados presentan un nivel “regular” (65.4%), 28 de ellos presenta un nivel “deteriorado” (22%), a su vez 16 colaboradores administrativos presenta un nivel “adecuada” (12.6%). Los resultados obtenidos fueron contrastados con el nivel alcanzado “regular” por la dimensión adaptabilidad, según García (2016), que el modelo estimado entre las habilidades sociales y la cultura organizacional es significativo.

En cuanto a la dimensión de misión de la cultura se presenta los siguientes resultados: 83 colaboradores administrativos encuestados presentan un nivel “regular” (65.4%), 31 de ellos presenta el nivel “deteriorada” (24.4 %), a su vez 13 colaboradores administrativos presenta el nivel “adecuada” (10.2%). Los resultados obtenidos de la variable en mención, fueron contrastados con Libreros (2012) coincidiendo que la cultura organizacional son percepciones, actos, actitudes de los individuos que en su ámbito laboral, a nivel individual y colectivo se desempeñan y establecen diferentes dinámicas relacionales, el resultado obtenido del nivel “regular” con el 65.4% refleja que un poco más de la mitad de los encuestados tienen conocimiento el propósito y la dirección de las metas organizacionales y los objetivos estratégicos del hospital Víctor Larco Herrera.

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación son similares a los resultados de las investigaciones citadas en los antecedentes, cuyo objetivo general fue determinar la situación de la cultura organizacional en el desarrollo actual de una organización, la forma como se relacionan sus colaboradores y la influencia de su comunicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a las dimensiones agrupadas de la variable cultura organizacional, las cuatro dimensiones de esta variable (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión) demuestran un nivel de percepción “regular”, es decir que, en términos

generales la característica percibida de la cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera es de nivel "regular".

En lo que concierne a la descripción de los *indicadores agrupados de la dimensión implicación*, esta dimensión de la cultura organizacional está asociada a las capacidades que muestran el apego y relación entre los miembros, el compromiso de trabajo, el manejo de información compartida, apreciándose a los indicadores *empowerment* y *desarrollo de capacidades* (61.4%) y *trabajo en equipo* (55.4%), demuestran un nivel "regular".

Respecto a los *indicadores agrupados de la dimensión consistencia*, referida al liderazgo, a los valores que orientan el accionar de la institución, a la capacidad para llegar a los consensos y el desempeño alineado en torno a los objetivos del hospital, se aprecia que los indicadores, *valores centrales* (61.4%), así como *acuerdo y coordinación* (51.2%); demuestran un nivel "regular de esta dimensión.

De la descripción de los *indicadores agrupados de la dimensión adaptabilidad*, vinculada con la disposición al cambio, la flexibilidad y respuesta colectiva y comprensiva del medio y las necesidades, se puede apreciar que el indicador *orientación al cambio* (63%), *orientación al cliente* y *aprendizaje organizativo* (57.5%), demuestran que esta dimensión alcanza un nivel "regular".

De los *indicadores agrupados de la dimensión misión*, esta dimensión que considera que todas las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro; se observa que el indicador *metas y objetivos* presenta un nivel "regular" (65.4%), lo cual significa que hay acuerdo sobre las metas a lograr y la viabilidad de los objetivos propuestos; del indicador *visión* alcanza un nivel "regular" (49.6%), indicando que existe un porcentaje de aceptación de la visión compartida en la institución. Sin embargo, el indicador que se denomina *dirección y propósitos estratégicos* contempla la existencia de propuestas o proyectos de la institución, apreciándose que éste, alcanza un nivel "deteriorado" (49.6%), lo que representa que algunos de los planes y actividades no

se orientan en función del proyecto, o que no es entendida y compartida por todos los trabajadores administrativos de la institución.

V. Conclusiones

- PRIMERA:** Se ha determinado que el 61.4 % de los colaboradores, manifestaron que el nivel que predomina en la cultura organizacional del personal administrativo en el hospital Víctor Larco Herrera. Magdalena del Mar. Lima 2017, es “regular”.
- SEGUNDA:** Se ha demostrado que el 69.3% de los encuestados, opinaron que la situación de la dimensión implicación en la cultura organizacional del personal administrativo en el hospital Víctor Larco Herrera. Magdalena del Mar, Lima 2017, es “regular”.
- TERCERA:** El 64.6% de los colaboradores encuestados determinó que la situación de la dimensión consistencia en la cultura organizacional del personal administrativo en el hospital Víctor Larco Herrera. Magdalena del Mar, Lima 2017, es “regular”.
- CUARTA:** De los colaboradores encuestados, el 65.4% determinó que la situación de la dimensión adaptabilidad en la cultura organizacional del personal administrativo en el hospital Víctor Larco Herrera. Magdalena del Mar, Lima 2017, es “regular”.
- QUINTA:** De los resultados obtenidos, se demostró que el 65.4% del personal administrativo están comprometidos con la misión de la cultura organizacional del hospital Víctor Larco Herrera. Magdalena del Mar. Lima 2017, es “regular”.

VI. Recomendaciones

- PRIMERO:** Establecer la importancia de fortalecer la cultura organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, por sus conceptos y principios, por su impacto en el logro en los resultados organizacionales y el desarrollo de la gestión pública.
- SEGUNDO:** Realizar de forma periódica, mediciones de la cultura organizacional a fin de mantener un clima saludable, posibilitando el compromiso de los trabajadores administrativos para contribuir al mejoramiento del bienestar laboral de la institución.
- TERCERO:** Actualizar y ejecutar un plan de mejora continua para el cambio de identificación, valoración, preparación necesaria, mejora en los métodos de trabajo, trato justo y mejores oportunidades.
- CUARTO:** Evaluar, modificar y hacer seguimiento a los asuntos concernientes a la cultura organizacional, sobre su importancia en el comportamiento organizacional, así como la capacidad de adaptación de los colaboradores al cambio.
- QUINTA:** Mayor difusión de las metas organizacionales y los objetivos estratégicos del hospital Víctor Larco Herrera, con la finalidad de afianzar los conocimientos de los colaboradores en la visión y misión de la institución.

VII. Referencias bibliográficas

- Ahumada, P. (2016). Consistencia Organizacional. Recuperado de: <http://www.ahumadaandpartners.com/que-hacemos/consistencia-organizacional/>
- Aliaga, C. (2014). Investigación Básica e Investigación Sustantiva. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZeJPHswNiScJ:https://es.slideshare.net/joseantonioaliagacastro/metodologia-35149592+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Arrobo, C. (2013). Modelo de gestión del talento humano por Competencias de la empresa Cimpexa S.A. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador.
- Bohórquez, A. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. Revista Gerencial. Vol. 29 No. 127 Abr-Jun 2013.
- Bonavia, T. (2011). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, España
 **Ingenio (CSIC-UPV) Institute for Innovation and Knowledge Management Ciudad Politécnica de la Innovación, España. SUMMA Psicológica UST 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32. (Recepción: febrero 2010 – Aceptación: Julio 2010)
- Cabrera, R. (2014). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo. Universidad Cesar Vallejo.
- Cachuan, Ch. (2015). El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana. Universidad San Martin de Porras.
- Calderón, A. (2013). La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.). Universidad Rafael Landívar
- Coronel, L. (2012). Gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas Cia. Ltda. Universidad de Cuenca. Ecuador.

- Cújar V. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013, pp. 350-355 Universidad ICESI. Cali, Colombia
- De Lama, C. (2016). La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura. Tesis para optar el grado académico de: doctor en planificación y gestión. Universidad Nacional de Trujillo.
- Dorta, Q. (2013). Definiciones y Dimensiones del Cultura Organizacional. Recuperado de: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.pe/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Falcones S. (2014). Estudio descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. Universidad de Guayaquil.
- Galán, A. (2012). Metodología de la Investigación. Recuperado de: <http://manuelgalan.blogspot.pe/2012/08/las-hipotesis-en-la-investigacion.html>
- García, S. (2016). Competencias gerenciales y habilidades sociales en la Cultura organizacional de las Ugel de Lima Metropolitana. 2016. Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández Sampieri, R. Fernández, C y Baptista P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta Edic.) México McGraw – Hill
- Lay, G. (2012). Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Libreros, M. (2012). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del Cauca. Universidad Nacional de Colombia.
- Mancera (2015). Teorías del comportamiento organizacional. Recuperado de: <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>

- Marcillo, M. (2014). Gestion por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Montaña (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. Universidad Del Rosario. Argentina.
- Morales (2012), Artículo: Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Chile. Recuperado de: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Moreno (2013), Artículo: Metodología de investigación, pautas para hacer tesis. Recuperado de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios Gerenciales, 31(135), 223-236.
- Ortega (2014). La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito. Universidad Central de Ecuador.
- Ospina Flórez, D. M. (2014). ¿Por qué un nuevo modelo de cultura organizacional? (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Perea, (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. In Anales Científicos (Vol. 76, No. 1, pp. 168-176).
- Prieto, B. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín. Colombia.

- Reyes, P. C., & Paez, J. M. G. (2015). La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 5(1), 15-30.
- Roca, G. (2012). Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruiz y Naranjo (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 8(2), 285-307.
- Salazar Romero, L. E. (2016). Influencia de la cultura organizacional, en la toma de decisiones gerenciales, para incrementar la productividad de la empresa Edkard.
- Tenorio, R. (2012). La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable. Departamento de Organización de Empresas Universidad Complutense de Madrid. Escuela de Estudios Empresariales.
- Vertel, Paternina, Riaño y Pereira (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Vílchez (2011). Inferencia Estadística para investigadores. Editorial Grafica Carvil A.S.C. Perú.
- Vivares, V. (2012). Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones. Universidad Nacional de Colombia.
- Yaury (2013). El desarrollo institucional y su relación con la cultura organizacional en el Hospital Marino Molina Scippa. *EsSalud*. Comas. Lima. 2013. Universidad Cesar Vallejo.
- Zaderey, O. & Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología (Internet)*, 9(1), 51-60.

Zúñiga, R. (2016). Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, Perú. Universidad San Ignacio de Loyola Aliaga, C. (2014). *Investigación Básica e Investigación Sustantiva*. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZeJPHswNiScJ:https://es.slideshare.net/joseantonioaliagacastro/metodologia-35149592+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Apéndices

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL VÍCTOR LARCO HERRERA, LIMA 2017.

AUTOR: BR. ANA MARIA CAMPOS SOTELO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cuál es el nivel que predomina en la Cultura Organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017? PROBLEMAS ESPECÍFICOS Problema específico 1. ¿Cuál es el nivel de implicación del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017? Problema específico 2. ¿Cuál es el nivel de consistencia del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017? Problema específico 3. ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017? Problema específico 4. ¿Cuál es el nivel de compromiso con la misión que tiene el personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017?	OBJETIVO GENERAL Determinar el nivel que predomina en la Cultura Organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Objetivo específico 1. Determinar el nivel de implicación del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017 Objetivo Específico 2. Determinar el nivel de consistencia del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017 Objetivo Específico 3. Determinar el nivel de adaptabilidad del personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017 Objetivo Específico 4. Determinar el nivel de compromiso con la misión que tiene el personal administrativo con la Cultura Organizacional en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017.	HIPÓTESIS GENERAL NO SE CONSIDERAN HIPOTESIS	Variable 1: CULTURA ORGANIZACIONAL			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Implicación	Empowerment Trabajo en Equipos Desarrollo de Capacidades	1-15	
			Consistencia	Valores Centrales Acuerdo Coordinación	16-30	
			Adaptabilidad	Orientación al Cambio Orientación al Cliente Aprendizaje Organizativo	31-45	
			Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y Objetivos Visión	46-60	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: BÁSICO Hernández, Fernández y Batista (2014): "También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico". (p.189).</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>Palella y Martins (2010), define: El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan e su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p.87).</p>	<p>HOSPITAL VICTOR LARCO HERRERA. LIMA. 2017.</p> <p>POBLACIÓN: La población de interés en esta investigación, está conformada por 127 trabajadores administrativos del Hospital Víctor Larco Herrera, Lima. 2017.</p> <p>MUESTRA: La muestra de interés en esta investigación, está conformada por 127 trabajadores administrativos del Hospital Víctor Larco Herrera, Lima. 2017.</p>	<p>VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>TÉCNICAS: ENCUESTA.</p> <p>AUTOR: DENISON.</p> <p>AÑO: 2000. ADAPTADA POR ZADEREY y BONAVIA (2015).</p> <p>MONITOREO: MAYO 2017.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: HOSPITAL VICTOR LARCO HERRERA.</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de contingencia, Figuras</p>

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Implicación	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Trabajo en equipo • Desarrollo de capacidades 	P1-P2-P3-P4-P5 P6-P7-P8-P9-P10 P11-P12-P13-P14-P15	Bueno [55;75] Regular [35;55> Malo [15; 35>
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Valores centrales • Acuerdo • Coordinación 	P16-P17-P18-P19-P20 P21-P22-P23-P24-P25 P26-P27-P28-P29-P30	Bueno [55;75] Regular [35;55> Malo [15; 35>
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cambio • Orientación al cliente • Aprendizaje organizativo 	P31-P32-P33-P34-P35 P36-P37-P38-P39-P40 P41-P42-P43-P44-P45	Bueno [55;75] Regular [35;55> Malo [15; 35>
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y propósitos estratégicos • Metas y objetivos • Visión 	P46-P47-P48-P49-P50 P51-P52-P53-P54-P55 P56-P57-P58-P59-P60	Bueno [55;75] Regular [35;55> Malo [15; 35>

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ...la CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	✓		✓		✓		
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	✓		✓		✓		
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	✓		✓		✓		
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	✓		✓		✓		
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	✓		✓		✓		
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	✓		✓		✓		
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	✓		✓		✓		
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	✓		✓		✓		
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	✓		✓		✓		
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	✓		✓		✓		
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	✓		✓		✓		
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	✓		✓		✓		
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 2							
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	✓		✓		✓		
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	✓		✓		✓		
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	✓		✓		✓		
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	✓		✓		✓		
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	✓		✓		✓		
21	Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	✓		✓		✓		
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".	✓		✓		✓		
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	✓		✓		✓		
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	✓		✓		✓		
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	✓		✓		✓		
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	✓		✓		✓		
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	✓		✓		✓		
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	✓		✓		✓		
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3	Si	No	Si	No	Si	No	
31	A forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	✓		✓		✓		
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.	✓		✓		✓		
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	✓		✓		✓		
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	✓		✓		✓		
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	✓		✓		✓		
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	✓		✓		✓		
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	✓		✓		✓		
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	✓		✓		✓		
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	✓		✓		✓		
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	✓		✓		✓		

41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	✓		✓		✓	
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	✓		✓		✓	
43	Muchas ideas "se pierden por el camino"	✓		✓		✓	
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	✓		✓		✓	
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	✓		✓		✓	
DIMENSION 4							
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	✓		✓		✓	
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	✓		✓		✓	
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	✓		✓		✓	
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	✓		✓		✓	
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	✓		✓		✓	
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	✓		✓		✓	
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	✓		✓		✓	
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	✓		✓		✓	
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	✓		✓		✓	
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	✓		✓		✓	
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	✓		✓		✓	
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	✓		✓		✓	
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓	
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	✓		✓		✓	
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiente

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒Aplicable después de corregir ☐No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.:

Garay Glilardi César

DNI:

06408163

Especialidad del validador:

Magister en Administración

Los Olivos.....de.....del 2017.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo*[Firma]*

41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	✓		✓		✓	
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	✓		✓		✓	
43	Muchas ideas "se pierden por el camino"	✓		✓		✓	
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	✓		✓		✓	
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	✓		✓		✓	
DIMENSION 4							
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	✓		✓		✓	
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	✓		✓		✓	
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	✓		✓		✓	
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	✓		✓		✓	
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	✓		✓		✓	
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	✓		✓		✓	
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	✓		✓		✓	
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	✓		✓		✓	
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	✓		✓		✓	
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	✓		✓		✓	
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	✓		✓		✓	
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	✓		✓		✓	
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓	
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	✓		✓		✓	
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Flores Sotelo William Sebastian*DNI: *06175729*

Especialidad del validador:

Gestión económica y personal / Economía -

Los Olivos.....de.....del 2017.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

[Firma]
 Mag. William S. Flores Sotelo
 UCV Docente Post Grado

41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	✓		✓		✓	
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	✓		✓		✓	
43	Muchas ideas "se pierden por el camino"	✓		✓		✓	
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	✓		✓		✓	
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	✓		✓		✓	
	DIMENSION 4	✓					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	✓		✓		✓	
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	✓		✓		✓	
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	✓		✓		✓	
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	✓		✓		✓	
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	✓		✓		✓	
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	✓		✓		✓	
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	✓		✓		✓	
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	✓		✓		✓	
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	✓		✓		✓	
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	✓		✓		✓	
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	✓		✓		✓	
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	✓		✓		✓	
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓	
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	✓		✓		✓	
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rivera Castilla Samuel DNI: 07722877

Especialidad del validador: Mg. Administración

Los Olivos..02...de...06...del 2017.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

[illegible]

Anexo 2. Instrumento.

Encuesta de la Variable 1 Cultura Organizacional. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con la cultura organizacional que percibes en tu institución. Lee cada una de las frases y contestes de acuerdo a la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales:

Nº	DIMENSIONES / ítems					
	DIMENSIÓN 1 : Implicación o involucramiento	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					

Nº	DIMENSIONES / ítems					
	DIMENSIÓN 2: Consistencia					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
	DIMENSION 3: Adaptabilidad					
31	A forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					

34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas “se pierden por el camino”.					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
	DIMENSION 4: Misión					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					

55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					